



**A Estratégia de Internacionalização do Negócio
dos Produtos Petrolíferos**
Caso de Estudo: Galpenergia

por

Luís Miguel de Sousa Rodrigues

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Hortênsia Maria da Silva Gouveia Barandas

2015

Nota Biográfica do Autor

*“Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver do Universo...
Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer,
Porque eu sou do tamanho do que vejo
E não do tamanho da minha altura.”*

Fernando Pessoa

Luís Miguel Rodrigues nasceu em Lisboa, no ano de 1984. Fez estudos na área de Engenharia Química, no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, tendo terminado a Licenciatura em 2007, com mérito e distinção (Prémio *Caixa Geral de Depósitos*). As suas primeiras experiências empresariais passaram pelo setor de óleos alimentares e biodiesel, na *Tagol (Grupo Sovena)* e pelo setor da refinação de açúcar, na *Tate&Lyle (Sidul)*. Em Outubro de 2007 inicia a sua atividade profissional na Galpenergia, como Engenheiro de Processo de Tecnologia, sendo atualmente, e desde 2012, Engenheiro e Adjunto de Responsável de Fábrica na área de Operações do Complexo Industrial de Matosinhos. Em 2013 ingressa na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no Mestrado em Economia e Administração de Empresas, onde se enquadra a presente dissertação, orientada pela Professora Doutora Hortênsia Barandas.

Agradecimentos

À minha mulher Margarida, pelo amor, carinho e suporte neste caminho da vida que trilhamos, em conjunto, há 14 anos;

Aos meus pais Luís Vasco e Maria Alzira, por me terem inculcido, desde muito cedo, os valores do respeito pelo outro, do trabalho e da dedicação;

Aos meus amigos, pelo apoio, pela companhia e pela boa disposição;

Aos meus colegas da Galpenergia, por terem tornado este trabalho científico e este mestrado possíveis, pela sua disponibilidade e pela participação no *Workshop*: Eng.º José Figueiredo, Eng.º Paulo Santos, Eng.º Francisco Aires, Eng.^a Maria José Barros, Dr.^a Helena Oliveira, Eng.º Martinho Correia, Dr. Abílio Madalena, Eng.º Bruno Ribeiro e Eng.º Jorge Almeida;

À minha orientadora Professora Doutora Hortênsia Barandas, pelos seus ensinamentos nas áreas de Marketing e Gestão Estratégica Internacional e pela disponibilidade demonstrada em todos os momentos;

... a todos, o meu Obrigado!

Resumo

Num mundo cada vez mais global, é fundamental que, no domínio da Internacionalização dos negócios, as empresas reconheçam que a sua estratégia será determinante para o seu posicionamento competitivo e para a consolidação do seu futuro. Não obstante, frequentemente este posicionamento resulta de acções casuísticas e de investimentos oportunistas, não sendo decorrente de uma arquitectura estratégica, com objectivos perfeitamente definidos e acções concretas e planeadas.

Neste trabalho pretende-se efectuar uma abordagem exploratória à Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos, através de um Caso de Estudo: a firma *Galpenenergia*. Para este efeito, recorreu-se à Análise Qualitativa, através da triangulação de dados e com especial enfoque no tratamento da informação decorrente do *Focus Group (Workshop)*.

Do cruzamento dos modelos teóricos de Internacionalização de Bartlett e Ghoshal (1989), de Johanson e Vahlne (2009), assentes no referencial de Hofstede (1991), com a investigação empírica realizada, foram determinadas algumas especificidades da estratégia de internacionalização inerentes ao setor do *downstream oil*, nomeadamente a dicotomia entre *commodities* e especialidades, os determinantes culturais e as infraestruturas logísticas.

Tendo sido identificado um *gap* conceptual, é proposto um novo Modelo de Internacionalização do Negócio de Produtos Petrolíferos, para a Galpenenergia, constituindo-se um verdadeiro “*Roadmap* Estratégico” que permitirá colmatar as lacunas académica/empresarial existentes nesta área. Constitui-se assim uma ferramenta dinâmica de *business intelligence* para suporte às decisões no âmbito da Internacionalização e um interface académico na área da Gestão (Internacional).

Palavras-Chave: Internacionalização; Estratégia; Negócio; Mercado; Produtos Petrolíferos; Subsidiárias; Exportação; Posicionamento; Marca; Cultura; Infraestruturas Logísticas; *Network*.

Abstract

In an increasingly global world, it is essential that firms recognize that their strategy will be decisive for positioning themselves competitively in international markets. Nevertheless, this positioning often results from casuistic situations and opportunistic investments which are not due to a strategic architecture with well-defined objectives, and concrete and planned actions.

This work intends to carry out an exploratory approach to Business Internationalization Strategy of petroleum products through a case study: the Galpenergia firm. For this purpose, the Qualitative Analysis was used, through data triangulation and with special focus on the information which resulted from the Focus Group (Workshop).

The intersection of theoretical Internationalization models of Bartlett and Ghoshal (1989), Johanson and Vahlne (2009), based on Hofstede's framework (1991), with the empirical investigation carried out, allowed to determine specific factors of the downstream oil internationalization strategy, namely the dichotomy between commodities and specialties, its cultural determinants, and the logistics infrastructure associated with those products.

A conceptual gap was identified, and a new model for the internationalization of the petroleum products business was proposed, becoming a "Strategic Roadmap" for Galpenergia that will bridge both the academic and business gaps that exist in this field. This constitutes a new business intelligence dynamic tool for supporting decisions in the internationalization process and also an interface between the industry and the Academia in the (International) Management scientific area.

Keywords: Internationalization; Strategy; Business; Markets; Petroleum products; Subsidiaries; Export; Positioning; Brand; Culture; Logistics infrastructure; Network.

Índice Geral

Nota Biográfica do Autor	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice Geral.....	1
Índice de Figuras.....	3
Índice de Tabelas	4
Introdução	5
Parte I. Revisão da Literatura	8
Capítulo 1. Estratégia de Internacionalização	9
1.1. Estratégia Empresarial.....	9
1.2. Processo de Internacionalização.....	11
1.3. Estratégias de Desenvolvimento Internacional	18
Parte II. Investigação Empírica.....	20
Capítulo 2. Problemática de Investigação	21
Capítulo 3. Metodologia.....	24
3.1. Introdução.....	24
3.2. Método do Caso de Estudo.....	24
3.3. Escolha do Caso de Estudo.....	30
3.4. Fontes e Métodos de Recolha de Dados.....	30
Capítulo 4. Caso de Estudo – A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos da Galpenergia.....	33
4.1. Caracterização da Empresa.....	33
4.2. Enquadramento do Negócio dos Produtos Petrolíferos.....	39
4.3. A Estratégia de Internacionalização da Galpenergia.....	58
4.4. Focus Group – Workshop “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”	67
4.5. Tratamento e Análise dos Dados do Caso de Estudo	70
Capítulo 5. Discussão e Contributos	88

5.1. Discussão do Caso de Estudo vs Modelos Teóricos	88
5.2. Proposta de Modelo de Internacionalização para a Galpenergia.....	89
Capítulo 6. Conclusão	96
6.1. Considerações Finais	96
6.2. Limitações e Futuras Investigações.....	98
Referências Bibliográficas	100
Anexos	105
Anexo I: Agenda do <i>Workshop</i> “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”	106
Anexo II: Apresentações Efetuadas no âmbito do <i>Workshop</i> “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”.....	109
Anexo III: Registo das Participações no <i>Workshop</i> “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”.....	175
Anexo IV: Modelo <i>Canvas</i>	182

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de planeamento e decisão estratégica.....	9
Figura 2: <i>Frameworks</i> e ferramentas de apoio à formulação estratégica	10
Figura 3: “Modelo” Exploratório de Gestão Estratégica	11
Figura 4: Modelo de Internacionalização de <i>Uppsala</i>	12
Figura 5: Modelo Revisitado de Internacionalização de <i>Uppsala</i>	13
Figura 6: Curva económica de performance do processo de internacionalização	14
Figura 7: <i>Framework</i> de abordagem ao processo de internacionalização	15
Figura 8: Interação, em <i>Network</i> , do processo de internacionalização	16
Figura 9: <i>Framework</i> conceptual do processo de internacionalização	16
Figura 10: Arquitectura de desenvolvimento de um <i>Focus Group</i>	31
Figura 11: <i>Overview</i> da Galpenergia	34
Figura 12: Estrutura orgânica e funcional da Galpenergia	35
Figura 13: Estratégia de Criação de Valor da Galpenergia	38
Figura 14: Evolução do preço do crude	41
Figura 15: <i>Consensus Estimates</i> para indicadores macro-económicos	42
Figura 16: <i>Ranking</i> #10 dos países, em termos de PIB (GDP).....	43
Figura 17: Evolução da urbanização e das cidades.....	44
Figura 18: Evolução da procura mundial de energia primária	45
Figura 19: Evolução do contributo das várias fontes de energia	46
Figura 20: Evolução da procura mundial de energia	47
Figura 21: Evolução das vendas da Galpenergia no segmento de retalho.....	49
Figura 22: Evolução do número de estações de serviço Galpenergia.....	50
Figura 23: Evolução das vendas da Galpenergia no segmento de <i>wholesale</i>	50
Figura 24: Distribuição das exportações realizadas em 2014.....	51
Figura 25: Evolução da procura de óleos lubrificantes.....	53
Figura 26: <i>Mega-Trends</i> económicos e sociais.....	53
Figura 27: Evolução da capacidade de produção de óleos base	54
Figura 28: Evolução da relação oferta/procura mundial de óleos base,	55
Figura 29: Fluxos de transacção de óleos base (grupos I, II e II/III+).....	56
Figura 30: “Regiões Tecnológicas” dos lubrificantes.....	57
Figura 31: Organograma e Equipa da Galp Marketing Internacional (GMI)	59
Figura 32: <i>Overview</i> das actividades da Galp Marketing Internacional (GMI)	60
Figura 33: Organograma Societário da Galp Marketing Internacional (GMI).....	61
Figura 34: <i>Overview</i> da Presença da Galpenergia em Moçambique	63
Figura 35: Análise da cadeia de valor associada à presença da Galpenergia em Moçambique	64
Figura 36: <i>Overview</i> das operações de Exportação da GMI.....	65

Figura 37: Balanço Oferta/Procura de produtos petrolíferos na região da África Subsaariana	66
Figura 38: Análise <i>PESTEL</i>	73
Figura 39: Perspectivas de análise Estratégica do Negócio (<i>Strategic Directions</i>).....	78
Figura 40: Horizontes Temporais Estratégicos.....	78
Figura 41: Matriz BCG	79
Figura 42: Matriz de análise estratégica de <i>Ansoff</i>	80
Figura 43: Análise estratégica dos negócios/portefólio da Galpenergia, com base na matriz de <i>Ansoff</i>	80
Figura 44: Exemplo de Posto Contentorizado	81
Figura 42: Matriz de análise estratégica <i>GE-Mckinsey</i>	82
Figura 46: <i>Accções de desenvolvimento dos Sistemas de Informação da GMI</i>	84
Figura 47: Análise <i>SWOT</i> aos processos e à <i>Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos da Galpenergia</i>	87
Figura 48: Formas de Internacionalização.....	90
Figura 49: Eixos Estratégicos de Internacionalização da Galpenergia.....	92
Figura 50: Proposta de Modelo de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos, para a Galpenergia.....	94

Índice de Tabelas

Tabela 1: Vetores de reflexão, questões associadas e modelos/ <i>frameworks</i> mais utilizados, no processo de internacionalização	17
Tabela 2: Formas de Organização e Estratégias de Internacionalização	19
Tabela 3: Métodos e Técnicas associados às Metodologias de Investigação Qualitativa e Quantitativa.....	25
Tabela 4: Lista de participantes do <i>Workshop “A Estratégia do Negócio dos Produtos Petrolíferos”</i>	69
Tabela 5: Processos utilizados para análise/interpretação dos dados de um caso de estudo	71

Introdução

*"You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backwards.
So you have to trust that the dots will somehow connect in your future.
You have to trust in something - your gut, destiny, life, karma, whatever.
This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life."*

Steve Jobs (na Universidade de Stanford, em 2005)

Num mundo em que cada vez mais os traços da globalização aproximam os vários intervenientes dos negócios, é fundamental que as empresas alicercem o seu posicionamento estratégico em atividades, produtos e/ou serviços distintos dos seus concorrentes, de forma a ganharem vantagem competitiva no mercado onde operam (Porter, 1996).

Numa perspetiva exploratória (Johnson, 2005), a estratégia de internacionalização está inserida no campo das escolhas estratégicas das empresas, a par do crescimento orgânico, dos modelos de negócios, da inovação, do modelo corporativo e das fusões e aquisições.

O setor económico de refinação de petróleos é, por natureza e por definição, internacional, na medida em que os fluxos de matérias-primas, de produtos intermédios e de produtos acabados são globais, procurando estabelecer-se o equilíbrio entre oferta e procura (*The Outlook for Energy: A view to 2040*, Exxon Mobil, 2014).

Não obstante da dispersão massiva destes materiais, principalmente da matéria-prima do setor - crude ou petróleo bruto - que é transacionada no mercado enquanto *commodity*, alguns dos produtos petrolíferos são tratados como especialidades.

Para as empresas que operam neste setor, novos desafios se colocam para além das convergências de soluções e produtos, a internacionalização e o modo como preparam as suas organizações serão determinantes para o confronto concorrencial e para a consolidação do seu futuro.

O *objetivo* desta dissertação consiste em avaliar as *especificidades da estratégia de internacionalização do negócio dos produtos petrolíferos*, submetendo alguns modelos teóricos ao caso de estudo da *Galpenenergia*, *constituindo também, desta forma, uma base científica para alavancar uma melhoria no processo de internacionalização desta empresa.*

Pretende-se, com esta dissertação de mestrado, concretizar nos planos académico e empresarial, a combinação dos modelos teóricos de internacionalização, com as particularidades do negócio dos produtos petrolíferos.

A *metodologia* utilizada será a do *Caso de Estudo*, numa base qualitativa de avaliação dos *outputs* de um *Focus Group* que decorreu através de um *Workshop* realizado no âmbito deste trabalho científico, e com o mesmo tema da dissertação: “A Estratégia do Negócio dos Produtos Petrolíferos”, e ainda da análise e triangulação dos dados secundários obtidos a partir dos documentos oficiais da *Galpenenergia*.

No que concerne à *originalidade e pertinência*, saliente-se que, no final deste trabalho, perspectiva-se ser possível verificar a aplicação empírica dos modelos teóricos de internacionalização, **determinar quais são as especificidades inerentes ao segmento de negócio dos produtos petrolíferos, constituindo-se assim uma ferramenta, de base científica, para suporte aos processos de reflexão e decisão da estratégia de internacionalização dos negócios e da empresa.** Na perspetiva empresarial, é também de relevar, no domínio da **cultura organizacional**, o contributo deste trabalho para a **agregação/uniformização das atitudes e aspirações estratégicas, no âmbito da Internacionalização do Negócio.**

Para este propósito, esta dissertação divide-se em duas partes. A **Parte I (Revisão de Literatura)** contém o **Capítulo 1. (Estratégia de Internacionalização)**, onde se enquadra a base teórica e conceptual, nomeadamente da Estratégia Empresarial, do Processo de Internacionalização e das Estratégias Internacionais. A **Parte II**

(Investigação Empírica) constitui o *core* do trabalho científico e é constituída por quatro grandes capítulos: **Capítulo 2. (Problemática de Investigação)**, onde é definido o âmbito do estudo e a questão de investigação; **Capítulo 3. (Metodologia)**, onde é feita a selecção, a caracterização e o enquadramento da metodologia a adotar, no caso vertente a Análise Qualitativa, o Caso de Estudo e o *Focus Group*; **Capítulo 4. (Caso de Estudo – A Estratégia de Internacionalização do Negócio de Produtos Petrolíferos da Galpenergia)**, onde é feita a apresentação da empresa, o enquadramento do sector e do negócio, a recolha, o tratamento e a análise da informação (dados primários decorrentes do *Focus Group* e dados secundários resultantes de documentos oficiais da empresa); **Capítulo 5. (Discussão e Contributos)**, onde é feita uma análise crítica dos resultados do Caso de Estudo, em confronto com os modelos teóricos, sendo também proposto, neste âmbito, um novo modelo conceptual para a *Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos da Galpenergia*; e por último o **Capítulo 6. (Conclusões)**, onde são tecidas as considerações finais sobre o estudo, apontadas algumas limitações e ainda feitas propostas sobre trabalhos e linhas de investigação científica para o futuro.

Parte I. Revisão da Literatura

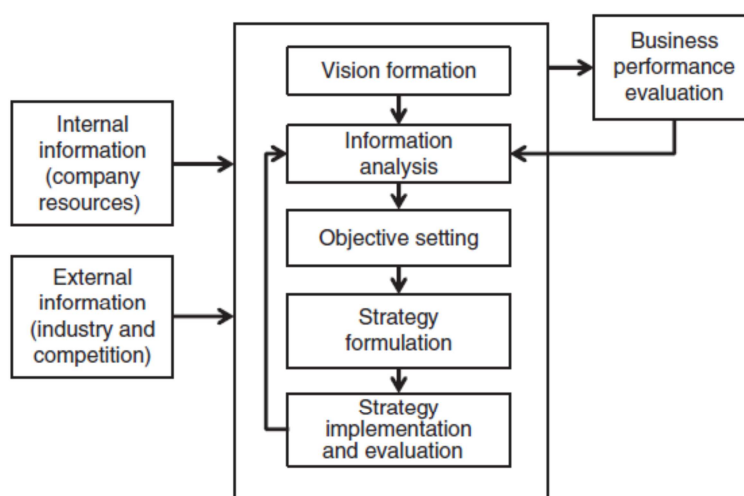
Capítulo 1. Estratégia de Internacionalização

1.1. Estratégia Empresarial

Segundo Mintzberg (2007), estratégia consiste em delinear um padrão coerente no fluxo de informação organizacional. Com efeito, a estratégia tem a ver com a direção de longo prazo de uma organização.

O processo de planeamento e decisão estratégica compete à gestão de topo da organização, sendo este contínuo e dinâmico, com *inputs* constantes de dentro e de fora da organização, que são avaliados e que constituem a base da definição de objetivos, da formulação e da implementação da estratégia – processo ilustrado na figura 1.

Figura 1: Processo de planeamento e decisão estratégica

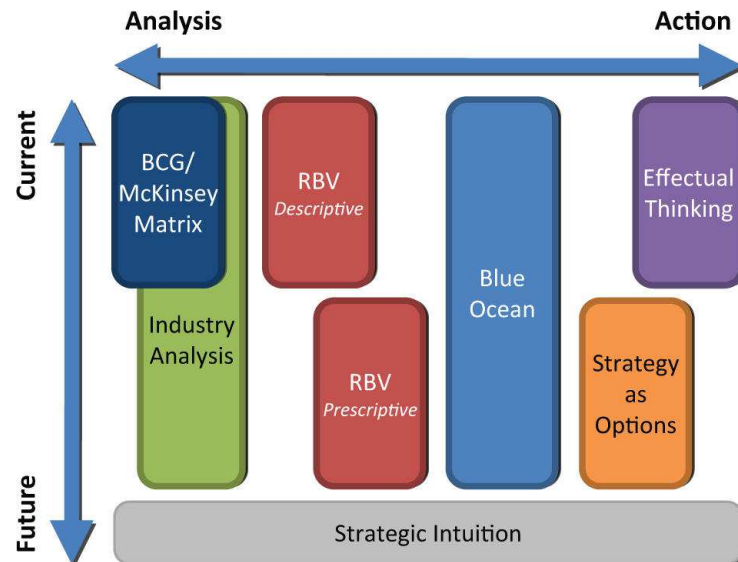


Fonte: Adaptado de Nuntamanop (2013)

A fase de formulação estratégica constitui a parte fulcral do processo, existindo diversos *frameworks* e ferramentas de análise e de apoio à decisão, cuja escolha, de acordo com Pugh (2011), depende do cruzamento das dicotomias análise/ação e presente/futuro; a

título exemplificativo se se pretender realizar uma análise da situação atual de um negócio, as matrizes *BCG* e *McKinsey* serão boas ferramentas para esse efeito.

Figura 2: *Frameworks* e ferramentas de apoio à formulação estratégica



Fonte: Adaptado de Pugh (2011)

Apesar de existir um alargado consenso nos meios académico e empresarial sobre a relevância da temática da estratégia, não existe um verdadeiro modelo de gestão estratégica, que reúna, com amplo acordo científico e com difusão empresarial significativa, o conjunto de ferramentas existentes.

Todavia, o “Modelo” Exploratório de Johnson et al. (2005) – ilustrado na figura 3 – poderá, de certa forma, aproximar-se de um *roadmap* de gestão estratégica, na medida em que divide este processo em três grandes etapas: i) alinhamento da posição estratégica, ii) definição das escolhas estratégicas e iii) implementação da estratégia. Cada uma destas etapas é dividida em diversas vertentes de análise/atuação, sendo suportadas pelas ferramentas de apoio, algumas das quais já referidas.

Figura 3: “Modelo” Exploratório de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Johnson, 2005

Nesta perspectiva exploratória (Johnson, 2005), a vertente de internacionalização está incluída na fase de definição das escolhas estratégicas, a par do crescimento orgânico, dos modelos de negócios, da inovação, do modelo corporativo e das fusões e aquisições.

Com efeito, a perspectiva de internacionalização de uma empresa assume papel de extrema relevância na formulação da estratégia das empresas, na medida em que acrescenta às reflexões estratégicas: “como criar, capturar e distribuir valor?” a questão estratégica “onde se deverá desenvolver o negócio?”.

1.2. Processo de Internacionalização

A internacionalização tem sido um dos temas estratégicos mais críticos para os gestores, a nível global (Yip, 1989).

Segundo Luostarinen (1979, pp. 36) a internacionalização é “um processo de crescente envolvimento nas operações internacionais”, significando que este processo é incremental, passando por um conjunto sequencial de etapas, suportado num compromisso com os mercados externos.

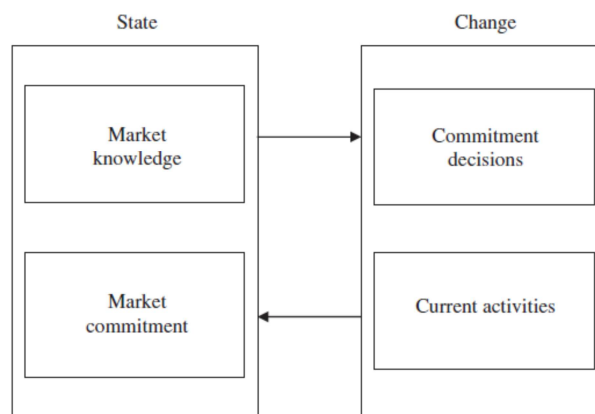
Situa-se num referencial de aquisição de conhecimento e experiência que influenciaria a tomada de decisão. Num cenário de mercado doméstico saturado, com oportunidades restritas de lucro, levaria a organização a procurar novos locais para expandir as suas operações.

Jonhson e Wiedersheim (1975) distinguiram quatro fases no desenvolvimento das atividades no exterior: exportações não regulares; exportações para entidades independentes (agentes); criação de uma filial comercial e instalação de uma filial produtiva.

Por outro lado, a aquisição de conhecimento incremental está intimamente relacionada com o modelo desenvolvido na Universidade de *Uppsala*, na Suécia, por Johanson e Vahlne (1977). Com efeito, o modelo de Internacionalização de *Uppsala*, assenta claramente numa abordagem comportamental, sendo que o crescimento externo de qualquer empresa está intrinsecamente ligado à sua capacidade de aprender e adquirir conhecimento e que este é fruto de um processo evolutivo baseado na acumulação de experiências.

A abordagem comportamental explica a internacionalização como um processo gradual ou evolutivo, que depende de atitudes, perceções e do comportamento daqueles que têm poder de decisão, ou seja, constitui-se como um processo no qual intervêm fatores não só técnico-económicos mas também e, em larga medida, de natureza socio-comportamental.

Figura 4: Modelo de Internacionalização de *Uppsala*

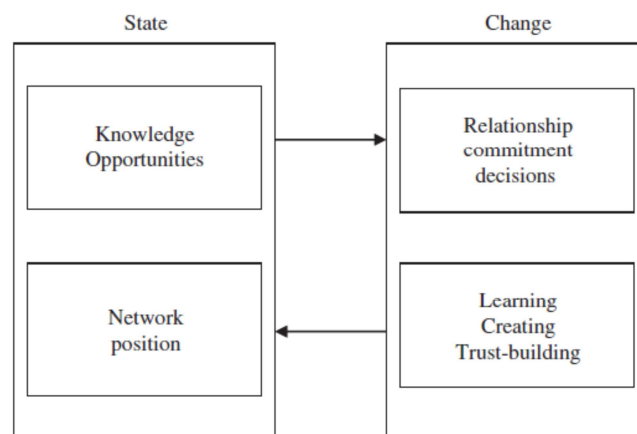


Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

Não obstante da existência de algumas críticas ao modelo de *Uppsala*, (Reid, 1983), pelo facto dessas etapas não serem necessariamente seguidas por todas as organizações, e também por não haver provas sobre a relação de causa e efeito entre a experiência adquirida e o resultado na organização, este modelo apresenta dois pontos que merecem especial destaque: o primeiro são as noções de evolução e aprendizagem implícitas no processo de internacionalização gradual, iniciada pela exportação em que se obtêm informações sobre um novo mercado, até chegar a mercados chamados de psicologicamente mais distantes; o outro ponto de destaque é a identificação de fatores culturais como críticos e fontes de incerteza no processo, tal como corroborado no estudo das dimensões culturais de Hofstede (1991).

Johanson e Vahlne, num artigo publicado em 2009, mostraram que o conceito de distância psíquica tem vindo a perder a sua importância nos dias de hoje. Determinaram que a internacionalização depende mais de questões relacionadas com o *network*, ou seja, da rede de relacionamentos onde a empresa esteja inserida do que da empresa por si só. Para estes autores, as principais fontes para a internacionalização das empresas são o conhecimento e o *networking* internacional e colocam em segundo plano outros aspetos que influenciam o processo de internacionalização como sendo os fatores ambientais, características da firma ou elementos individuais. À luz desta revisão, incluindo a noção de *network*, surge assim o *Modelo Revisitado de Internacionalização de Uppsala (Processo de Internacionalização em Network)*, ilustrado na figura 5.

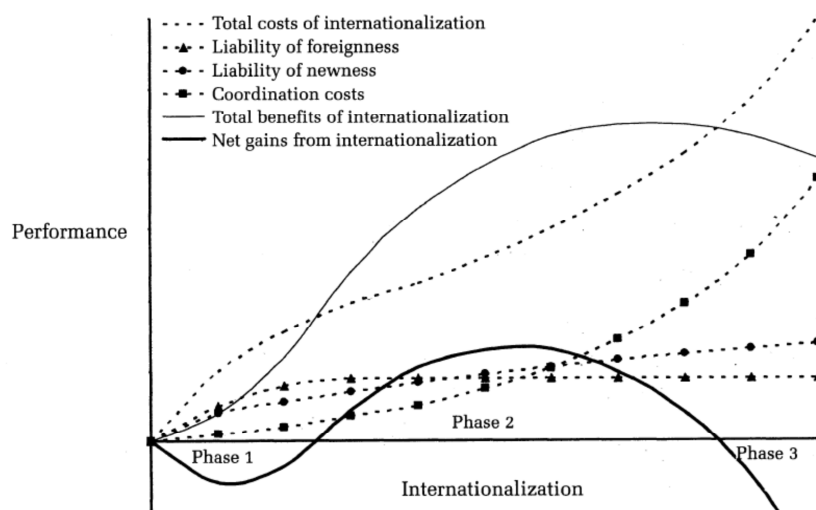
Figura 5: Modelo Revisitado de Internacionalização de *Uppsala* (*Processo de Internacionalização em Network*)



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009)

Relativamente aos custos associados, e de acordo com o estudo de Lu (2004), o processo de internacionalização segue uma curva económica de performance, em forma de “S”, existindo uma fase inicial de prejuízo, uma fase secundária com lucro e uma fase terminal também de prejuízo, coincidente com o declínio do processo – ver figura 6.

Figura 6: Curva económica de performance do processo de internacionalização (“S”)

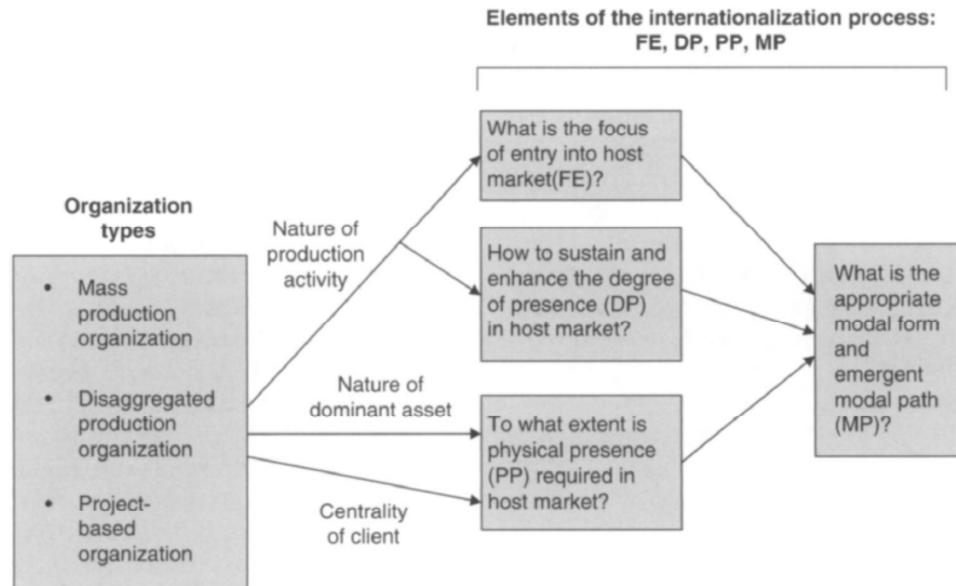


Fonte: Adaptado de Lu (2004)

É por este motivo (elevado impacto económico-financeiro) que o processo de internacionalização dos negócios se assume, para além de estratégico, de elevado risco financeiro para a estrutura das empresas.

De forma a otimizar a análise do processo de internacionalização, com vista a aumentar a probabilidade de sucesso, Malhotra e Hinings (2010) desenvolveram um *framework* que permite uma abordagem, por natureza da organização (produção em massa, produção desagregada ou baseada em projeto) – ver esquema ilustrativo na figura 7.

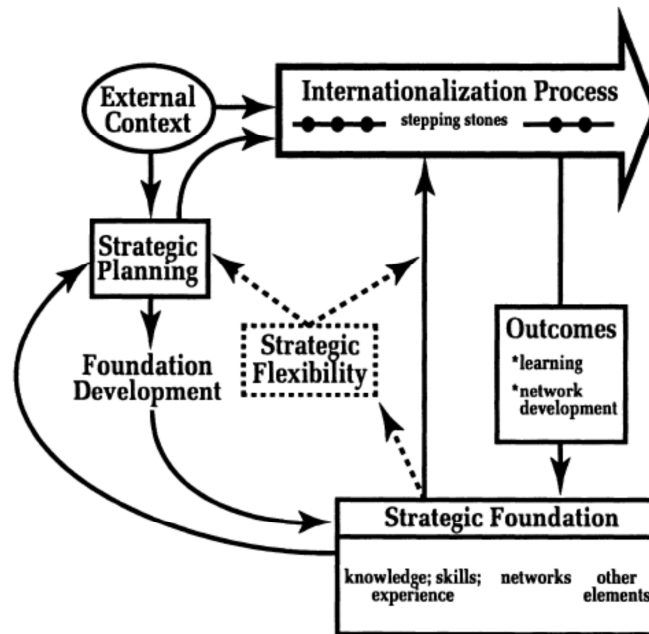
Figura 7: *Framework* de abordagem ao processo de internacionalização, baseada na natureza da organização



Fonte: Adaptado de Malhotra (2010)

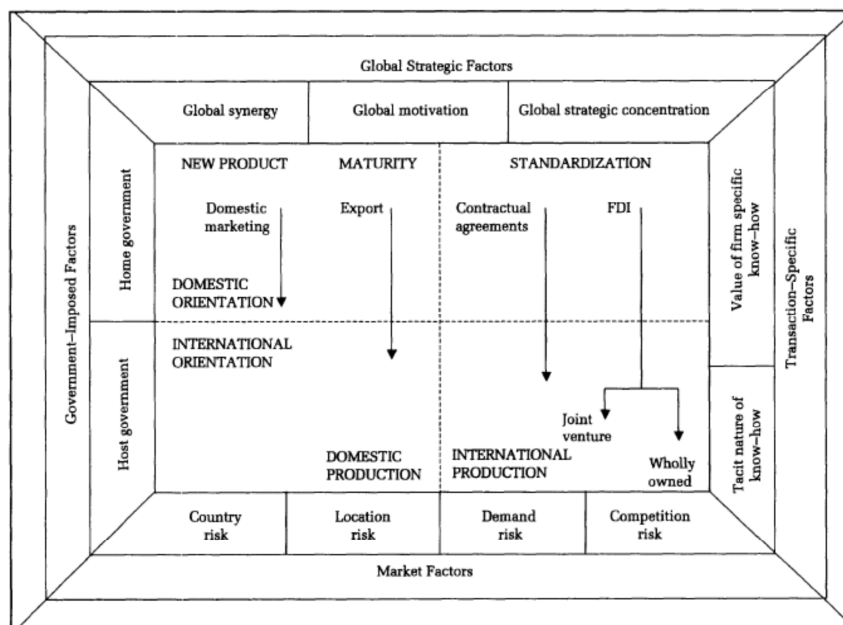
Os vários modelos e *frameworks* associados ao processo de internacionalização têm evoluído, nas duas décadas mais recentes, para uma maior integração com a estratégia das empresas e com os conceitos de *network* (quer as redes internas da organização, quer as redes externas à organização); as teses científicas de Welch e Welch (1996) e Malhotra (2003) – cujos esquemas estão ilustrados, respetivamente, nas figuras 8 e 9 – vêm assim suportar o já referido *Modelo Revisitado de Internacionalização de Uppsala* (*Processo de Internacionalização em Network*).

Figura 8: Interação, em *Network*, do processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Welch (1996)

Figura 9: *Framework* conceptual do processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Malhotra (2003)

Não obstante das diversas variantes de modelos teóricos, uns mais “técnico-económicos”, outros mais “socio-comportamentais”, o processo de internacionalização deverá atender a diversos vetores de reflexão estratégica: *Indústria/Negócio*, *Localização*, *Empresa* e *Recursos/Competências*. Na tabela 1 estão compilados estes vetores de análise, bem como algumas das questões associadas e os modelos e *frameworks* mais utilizados.

Tabela 1: Vetores de reflexão, questões associadas e modelos/*frameworks* mais utilizados, no processo de internacionalização

Vetor de Reflexão Estratégica	Questões Associadas	Modelos/ <i>Frameworks</i> mais utilizados
<i>Indústria/Negócio</i>	Qual é a indústria relevante para efetuar <i>benchmarking</i> ? A internacionalização constitui um imperativo, uma oportunidade ou uma ameaça? Que mudanças poderão intensificar o grau de competição global?	Vantagem competitiva/diamante de Porter (1990, 2008) <i>Integration-Responsiveness Framework</i> (IR) Doz e Prahalad (1991) Yip (1989)
<i>Localização</i>	Que tipo de vantagem competitiva é possível de obter com a localização em determinado país?	Vantagem competitiva/diamante de Porter (1990, 2008)
<i>Empresa</i>	Que tipo de atividades vamos colocar e onde? Como atingir o equilíbrio entre integração global e a especificidade local? Porque se internacionalizam as empresas e como o fazem? Quais as formas possíveis de internacionalização?	<i>Cadeia de valor</i> <i>Resources based view (RBV)</i> Modelos de expansão/internacionalização
<i>Recursos/Competências</i>	Quais os ativos e os <i>networks</i> críticos para o negócio? Como podem esses ativos e esses <i>networks</i> ser desenvolvidos?	Análise local, tendo em conta os ativos intangíveis

Fonte: Elaboração própria, a partir dos modelos/frameworks analisados, por vector de reflexão

1.3. Estratégias de Desenvolvimento Internacional

Segundo Brito (1994), no processo de internacionalização de uma empresa, existem três grandes opções estratégicas: i) a atuação isolada e independente (através da exportação) – forma mais recorrente de “internacionalização”, ii) a criação de subsidiárias no estrangeiro (comerciais ou produtivas) ou iii) a colaboração com outras empresas (através de licenças de exploração, *franchising*, subcontratação, *joint-venture* ou consórcio) – as formas colaborativas têm a mais-valia de, se bem planeadas e estruturadas, oferecer uma repartição do risco associado ao processo de internacionalização. Esta abordagem clássica pode ser relacionada com a perspectiva sequencial de Jonhson e Wiedersheim (1975), já referida anteriormente, na medida em que algumas destas estratégias poderão constituir as etapas do processo de internacionalização.

Porter (1990) identifica um espectro de indústrias que vão desde as “multi-domésticas” às “globais”. Este autor define a indústria “multi-doméstica” como aquela na qual a competição em cada país é independente da competição noutros países. No outro extremo do espectro temos a indústria “Global”. A definição utilizada por Porter é a de uma indústria na qual a posição competitiva de uma firma num determinado país é afetada pela sua posição noutros países. Assim, enquanto nas indústrias “Multidomésticas” a firma pode ser gerida como uma carteira, nas indústrias “globais” a firma necessita de integrar as suas atividades a nível Global para beneficiar das ligações entre países. Porter identifica duas dimensões: a configuração pode variar de concentrada a dispersa, enquanto a coordenação pode variar entre baixa e elevada.

Prahalad e Doz (1991) oferecem um contributo importante, desenvolvendo o conceito de “Integration-Responsiveness Framework” (IR). Os autores identificam a integração, a coordenação e a capacidade de resposta local como os três elementos determinantes na competição. Relacionam assim as pressões para uma maior coordenação com a importância dos clientes multinacionais, a presença de competidores multinacionais, as pressões para a redução de custos, a intensidade de tecnologia e investimento, o acesso a matérias e energia, e a existência de necessidades universais. Isto como pressões para

uma maior capacidade de resposta local às diferenças entre necessidades dos consumidores e a presença de canais de distribuição diferentes.

Bartlett e Ghoshal (1989) apresentam uma tipologia de empresas multinacionais focando três forças: i) Forças para a coordenação Global, ii) Forças de diferenciação local e iii) Forças para a inovação à escala, propondo uma classificação em quatro tipos: *Multinacional*, *Internacional*, *Global* e *Transnacional*. Estes autores entendem que, por exemplo, uma indústria de cimento apresenta poucas vantagens em relação à construção de grandes fábricas de produção Global devido à natureza do produto e às barreiras logísticas. Por outro lado, uma indústria de telecomunicações só seria competitiva se desenvolvesse uma produção Global, procurando deste modo amortizar os elevados custos de desenvolvimento. Uma vez que existe uma necessidade de equilibrar pressões antagónicas entre integração, coordenação e resposta às preferências locais, Bartlett e Ghoshal (1989) avançam com a última tipologia, “Transnacional” que é caracterizada como tendo uma perspetiva multi-dimensional com capacidades internas distribuída pela empresa.

Tabela 2: Formas de Organização e Estratégias de Internacionalização

	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
<i>Configuração de ativos e competências</i>	Descentralizada e autosuficiente	Centralizada e à escala global	Fontes <i>core</i> centralizadas	Disperso, interdependente e especializado
<i>Papel das subsidiárias</i>	Explora oportunidades locais	Implementar estratégia central	Adapta e potencia localmente	Contribuição para operações integradas
<i>Desenvolvimento e difusão do conhecimento</i>	Conhecimento desenvolvido e retido localmente	Conhecimento desenvolvido e retido no centro	Conhecimento central difundido	Conjuntamente e partilhado

Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (1989)

A internacionalização assume, quer ao nível do processo, quer através da estratégia de abordagem utilizada, uma importância fulcral na dimensão empresarial; é nesta perspetiva que será considerado o caso da Internacionalização do Negócio de Produtos Petrolíferos da Galpenergia, procurando-se determinar qual o modelo internacional e quais as estratégias de penetração que melhor se adequam ao caso vertente.

Parte II. Investigação Empírica

Capítulo 2. Problemática de Investigação

Desde os primeiros modelos de suporte ao processo de internacionalização, as fronteiras foram desaparecendo, o mundo tornou-se mais pequeno e, em simultâneo, as *networks* tornaram-se mais complexas.

No seguimento da revisão de literatura efetuada, pretende-se, no âmbito deste estudo, i) submeter os modelos teóricos ao caso de estudo: *Estratégia de Internacionalização do Negócio de Produtos Petrolíferos da Galpenergia* e, por outro lado, ii) efetuar uma reflexão estratégica a este processo de internacionalização, tendo em consideração os vetores de reflexão, questões associadas e modelos/*frameworks* mais utilizados (enunciados na tabela 1).

Neste sentido, a **questão de investigação** é enunciada da seguinte forma:

Quais as especificidades da estratégia de internacionalização do negócio dos produtos petrolíferos? Nesta vertente, como pode ser melhorado o processo de internacionalização deste negócio?

Sendo que, para dar resposta à questão supramencionada, deverão ser dadas respostas às seguintes questões:

- *Do ponto de vista do mercado, estes produtos petrolíferos serão considerados commodities ou especialidades?*
- *Nesse sentido, como adaptar a estratégia de internacionalização?*
- *Qual é a importância da marca neste tipo de processos de internacionalização?*
- *Quais são as competências e os ativos críticos distintivos (Greco, 2013) da empresa que afetam o processo de internacionalização?*
- *As dimensões culturais (Hofstede, 1991) serão determinantes para o processo de internacionalização?*
- *Quais foram os drivers de internacionalização da empresa para os países onde está presente?*

- *Quais são os principais pontos em comum e as principais diferenças entre os processos de internacionalização nos diferentes países onde a empresa está presente?*
- *Podem os modelos teóricos de internacionalização (nomeadamente i) Modelo Revisitado de Internacionalização de Uppsala (Processo de Internacionalização em Network), de Johanson e Vahlne (2009) e ii) Modelo Multinacional, Internacional, Global e Transnacional de Bartlett e Ghoshal (1989)) ser aplicados a este segmento de negócio?*

Muitos são os documentos científicos que fazem alusão ao processo e à estratégia de internacionalização, desde os estudos conceptuais de origem até aos casos de estudo de empresas, uns com variantes mais técnico-económicas e outros mais socio-comportamentais. A literatura sobre esta temática tem abordado o processo de uma forma lata, não particularizando, na grande maioria, as especificidades de um dado mercado ou de um dado negócio.

A realidade do sector dos petróleos é histórica e geograficamente relevante e dominante. Com efeito, muito do passado recente, do presente e do futuro, nas vertentes económica, social, geopolítica e estratégica tem esta matéria-prima e os seus derivados como epicentro do mundo dos negócios.

Não obstante da derivação naturalmente global do negócio dos produtos petrolíferos, o processo e a estratégia de internacionalização deste sector não estão cientificamente estruturados.

Se por um lado o petróleo, sendo uma *commodity*, tem uma cotação nos mercados internacionais perfeitamente estabelecida (existindo crudes de referência como o *Brent* ou *WTI*), e o mesmo acontecendo, por exemplo, com os gasóleos e as gasolinas, por outro lado existem produtos petrolíferos como *Óleos Base, Betumes, Parafinas, Óleos e Massas Lubrificantes e Solventes* que, apesar de terem a mesma origem dos combustíveis rodoviários, as suas propriedades e a forma de comercialização são totalmente distintas. Nestes casos, a vertente comercial (marketing) assume particular relevância na penetração e na consolidação de mercados, sendo que na maior parte das situações é necessário estabelecer um equilíbrio entre a *standardização* que as

especificações de base exigem e a adaptação que a utilização e o cliente necessitam (e acabam por apreciar, valorizar e distinguir positivamente).

Neste sentido, o processo de internacionalização do negócio dos produtos petrolíferos não poderá ser baseado num “simples” *trading* internacional de uma *commodity*, nem poderá ser confundido com a “simples” presença de multinacionais em determinados países para actividades de E&P (Exploração e Produção) de reservas de petróleo e/ou de gás, onde, neste último caso, a presença depende, em larga medida, da atractividade económico-financeira do projecto em questão e pouco tem a ver com processos estratégicos de internacionalização do negócio.

Existe portanto uma lacuna científica e empresarial no domínio da estratégia de internacionalização do negócio dos produtos petrolíferos, não havendo nenhuma arquitectura de gestão perfeitamente definida para este tema, nem tão pouco estudos académicos que abordem as especificidades inerentes ao sector.

Pretende-se, desta forma, com esta dissertação de mestrado, concretizar nos planos académico e empresarial, a combinação dos modelos teóricos de internacionalização, com as particularidades do sector, ***determinando assim a forma de internacionalização deste negócio***, contribuindo, por outro lado, para a elaboração de um ***modelo de gestão de suporte aos processos de reflexão/decisão, no domínio da estratégia de internacionalização dos negócios e da empresa***.

Capítulo 3. Metodologia

3.1. Introdução

O contributo de qualquer dissertação para o alargamento do conhecimento e o processo de criação desse conhecimento, para que seja reconhecido, deve claramente obedecer às regras de investigação na atividade científica, sendo necessário que o quadro de investigação e as linhas orientadoras sejam coerentes e estejam perfeitamente definidos.

Assim, e de forma a compreender a metodologia utilizada na investigação empírica associada a esta dissertação, descreve-se nesta secção qual o método e as fontes para recolha dos dados, que servirão para posterior análise, tratamento e discussão, à luz dos conceitos e modelos teóricos de suporte.

3.2. Método do Caso de Estudo

A *metodologia* utilizada nesta dissertação de mestrado baseia-se num método da abordagem qualitativa: o *Caso de Estudo*.

A arquitetura científica será portanto de base qualitativa, e estruturada na avaliação cruzada de dados primários e secundários, decorrentes de documentos internos da organização e dos *outputs* do *Workshop – Focus Group* (sessão de grupo – *brainstorming*), sendo que o âmbito do estudo incide na empresa Galpenergia, e mais concretamente, nos seus processos e na sua estratégia de internacionalização do negócio.

Esta metodologia é, segundo Eisenhardt (1989), a abordagem que melhor se adequa à investigação quando se pretende a identificação de variáveis consideradas importantes, quando se procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando se procura encontrar

interações entre fatores relevantes e se o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno a que se acede diretamente de uma forma global.

De acordo com Ghauri e Gronhaug (2010), o método qualitativo assenta na compreensão holística dos fenómenos, na abordagem racional e interpretativa ao objeto de estudo, numa perspetiva exploratória e orientada por processos. Com efeito, é amplamente aceite no meio científico que, para casos de abordagem indutiva/exploratória, o método qualitativo é o mais adequado, na medida em que é aquele que melhor conduz o investigador à construção das hipóteses e dos modelos que suportam a explicação dos fenómenos.

Neste sentido, e segundo os mesmos autores, e não obstante das técnicas quantitativas serem de enorme relevância para a inferência e/ou confirmação estatística das hipóteses a estudar, o método qualitativo é aquele que mais se adequa aos *Business Studies*, na medida em que permite um maior aprofundar das problemáticas de investigação, e assim construir modelos explicativos para os fenómenos socio-económicos.

Na tabela 3 estão considerados os métodos e as técnicas de referência mais frequentemente utilizados nas metodologias científicas Qualitativa e Quantitativa, sendo de salientar, no caso da abordagem Qualitativa, os métodos de *Revisão Histórica*, o *Focus Group* e o *Case Study*.

Tabela 3: Métodos e Técnicas associados às Metodologias de Investigação Qualitativa e Quantitativa

Técnica de Referência: Entrevistas Semi-Estruturadas	Qualitativa					Técnica de Referência: Observações e medições estruturadas em escalas
	Quantitativa					
	Revisão Histórica	Focus Group	Case Study	Survey	Experiência	
	Método					

Fonte: Adaptado de Jankowics (1991), citado em Ghauri e Gronhaug (2010)

Tratando-se de uma questão de investigação no domínio dos estudos de gestão empresarial e, mais concretamente, da estratégia de internacionalização de negócios de uma firma do setor energético (a Galpenergia), a abordagem científica será qualitativa,

recorrendo como metodologia central ao *Caso de Estudo*, enriquecendo o trabalho com *outputs* de um *Focus Group*, de forma a suportar o processo de recolha de dados da investigação.

Segundo Eisenhardt (1989), a metodologia de *Caso de Estudo*, como estratégia de pesquisa, permite o estudo de fenómenos em profundidade no seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos, na medida em que permite explorar fenómenos de diferentes perspetivas.

Nos *business studies*, esta metodologia é particularmente relevante quando o fenómeno alvo da investigação é difícil de explicar fora do seu ambiente natural e ainda quando os conceitos e as variáveis associados são difíceis de quantificar.

Segundo Ghauri e Gronhaug (2010), o Caso de Estudo é “uma descrição de uma situação de gestão” (pp. 109).

Ainda segundo estes autores, e a partir de um estudo de Yin (1994), existem três situações em que a metodologia de Caso de Estudo é preferencial em detrimento de outras técnicas científicas:

1. Se se pretender seguir uma teoria que explicita um conjunto de resultados numa situação particular, e se a própria firma se encontrar numa situação muito particular; esta metodologia pode ser utilizada para testar a teoria e a sua aplicabilidade à organização em causa.
2. Com o propósito de se estudar algumas características específicas ou uma situação rara de uma determinada organização, utilizando esta metodologia como ferramenta de comparação e contraste.
3. Se o objetivo for estudar uma organização ou uma situação que é raramente alvo de estudo ou que é única em termos de natureza.

Por outro lado, no que concerne ao espetro, e de acordo com Yin (1994), referido em Ghauri e Gronhaug (2010), o caso de estudo pode ser classificado em *simples* ou *múltiplo*.

O caso vertente deste trabalho de investigação é *simples* (uma organização) e *holístico* (uma unidade ou processo de análise), pois assenta no estudo da estratégia de internacionalização do negócio dos produtos petrolíferos de uma firma (a Galpenergia).

De acordo com Ghauri e Gronhaug (2010), o caso *simples* é o mais apropriado quando o caso é crítico ou quando se pretende utilizá-lo como teste, como uma primeira abordagem exploratória para uma investigação subsequente mais profunda, ou até mesmo como base para formulação de uma teoria.

Com efeito, tratando-se de um trabalho científico no domínio na estratégia de internacionalização, a investigação inerente ao caso de estudo tem como referência de literatura o artigo *Designing and Conducting Case Studies in International Business Research*, Ghauri (2004), que aponta uma estrutura científica que permite constituir a base e o desenvolvimento de um caso de estudo na área dos negócios internacionais.

Assim, segundo Ghauri (2004), no estudo dos negócios internacionais, a metodologia de caso de estudo é utilizada para aprofundar um assunto, para descrever uma situação de gestão ou para construir uma nova teoria; através da concretização de vertentes práticas como a negociação internacional, a formação de *joint ventures*, processos de penetração em novos mercados e até a relação entre sedes/subsidiárias. Por estes aspetos, Ghauri (2004), refere que o caso de estudo é a metodologia científica mais utilizada nos trabalhos de investigação, dissertações de Mestrado e teses de Doutoramento nas áreas de gestão e, em particular, no domínio da Internacionalização.

De acordo com este mesmo autor, a compilação de dados é fundamental para o sucesso científico do caso de estudo, podendo ser realizada com base em diversas fontes: relatórios, entrevistas, observações e documentos escritos.

Depois de delimitado o objeto e o âmbito do estudo, torna-se então fundamental definir quais são os instrumentos a utilizar para a recolha de informação de base para o caso de estudo e, por conseguinte, delinear a forma de condução do estudo.

No caso vertente deste trabalho científico, procurou-se utilizar a *Triangulação*, através do cruzamento de informação oficial relevante e dos dados decorrentes de um *Focus Group*. Com efeito, o processo de Triangulação, permite, segundo Ghauri (2004), atestar da validade da informação recolhida e ainda contribuir para uma melhor análise do caso, na medida em que é perspectivado de múltiplos ângulos.

Existem, segundo Ghauri (2004), alguns problemas com a *Triangulação*, designadamente: i) avaliação da validade dos dados, se existir incoerência entre dados provenientes de duas fontes distintas; ii) resultados contraditórios, baseados em fontes

diferentes. Não obstante, e apesar de neste e como em todas as metodologias existirem algumas limitações, a *Triangulação* é fundamental enquanto ferramenta de condução dos casos de estudo.

Para a concretização do processo de *Triangulação*, à informação secundária substanciada nos documentos da firma em estudo, relaciona-se/cruza-se com a informação primária decorrente de um *Focus Group* (grupo de *brainstorming*) composto fundamentalmente por quadros da firma, no sentido de reunir informação coerente e relevante para o desenvolvimento do trabalho científico.

Enquanto método científico, o *Focus Group*, ou “grupo de discussão” ou “grupo de *brainstorming*” permite, segundo Ghauri (2010), não só a interação entre o entrevistador e o entrevistado (relação que também ocorre no método da “Entrevista”), mas toda uma interação entre os diversos intervenientes. O método do *Focus Group* releva-se assim como sendo uma excelente forma de obter informação de diversos indivíduos, ao mesmo tempo, decorrendo daqui poupanças nos recursos empregues na investigação.

De acordo com Stewart e Shamdasani (1990), citados em Ghauri (2010), o *Focus Group* é definido como um pequeno conjunto de pessoas, interagindo entre si, procurando respostas para um pequeno número de questões, perfeitamente definidas e delimitadas. É muito utilizado nas investigações empíricas associadas aos estudos de gestão, nomeadamente em termos de estratégia, avaliação de planos de desenvolvimento, marketing, anúncios comerciais e comunicação, sendo de salientar os âmbitos de aplicação mais frequentes (Stewart e Shamdasani (1990), citados em Ghauri (2010)):

1. Obtenção de *background* sobre um tópico particular;
2. Formulação de hipóteses de investigação;
3. Estimular a criação de novas ideias e conceitos;
4. Diagnóstico e resolução de problemas e determinação de factores críticos de sucesso, associados ao desenvolvimento de um produto, de um serviço ou de um programa;
5. Avaliação de produtos, serviços ou programas de uma determinada firma;
6. Aprendizagem acerca do modo como os intervenientes percecionam um dado assunto, no âmbito da preparação de questionários/*surveys*;

7. Análise preliminar de dados quantitativos.

Ainda segundo Ghauri (2010), a discussão no *Focus Group* depende de algumas variáveis: dimensão, composição, personalidades dos indivíduos, papéis dos indivíduos no grupo, arranjo físico e geografia do local da reunião, bem como da relação estabelecida entre o “moderador” e os elementos que constituem o grupo.

No que concerne à dimensão, Ghauri (2010) defende que o grupo deverá ser composto por 5 a 10 elementos, de forma a, por um lado, potenciar a participação mas, por outro lado, não provocar a fragmentação da discussão.

Em relação à duração da sessão, o mesmo autor refere que tipicamente é de, cerca de uma a duas horas, sendo que pode também, em alguns casos particulares, estender-se a um dia inteiro.

No caso vertente deste trabalho, o *Focus Group* assumiu a forma de um *Workshop*, mantendo-se, como se verá na respetiva secção, um *core* de intervenientes de 5 elementos, sendo depois acompanhado por outros elementos que foram dando o seu contributo específico para a discussão. Relativamente à duração, pela sua forma particular de *Workshop* e, por um lado por forma a cobrir algumas dimensões do estudo e, por outro lado, de maneira a permitir a gestão dos fusos horários e das agendas dos intervenientes, esta sessão teve a duração de um dia.

O papel do *moderador* no *Focus Group* é determinante para o sucesso da sessão pois é a este elemento que compete a preparação da sessão e da agenda, a formulação dos tópicos de discussão, sendo ainda o garante de que os elementos estão orientados para a reflexão e para dar respostas às questões subjacentes ao estudo, não se dispersando por caminhos acessórios e irrelevantes, Ghauri (2010).

Na sessão de *Workshop* o papel de moderador foi desempenhado pelo autor deste trabalho científico, sendo que existiu uma “co-moderação” efetuada pela respetiva orientadora, no sentido de auxiliar os intervenientes a complementar o âmbito, a pertinência e ainda alguns dados relevantes para o estudo.

Esta ferramenta de investigação científica é de tal forma utilizada que, segundo Kent (1989), citado em Ghauri (2010), no Reino Unido é vulgarmente “confundida” como sinónimo de investigação qualitativa.

3.3. Escolha do Caso de Estudo

A Galpenergia, grupo económico do setor energético, que contempla diversas empresas, entre as quais a Petróleos de Portugal – Petrogal, S.A., a GDP – Gás de Portugal, SGPS, S.A., a Petrogal Angola, Lda., a Petrogal Moçambique, Lda., a Petrogal Guiné-Bissau, Lda., entre outras, divide as suas atividades *core* em dois segmentos (tal como é habitual no setor petrolífero): *upstream* (exploração e produção de recursos: petróleo e gás natural) e *downstream* (refinação e distribuição de produtos petrolíferos¹).

No caso vertente deste trabalho científico, o caso de estudo incidirá sobre as atividades relacionadas com o negócio de distribuição de produtos petrolíferos da Galpenergia e, em particular, nas áreas geográficas fora do mercado interno natural (Portugal e Espanha), ou seja, no domínio dos mercados internacionais. Desta forma, o caso de estudo procura abordar as dimensões dos processos e da estratégia de internacionalização do negócio dos produtos petrolíferos da Galpenergia.

3.4. Fontes e Métodos de Recolha de Dados

Para a obtenção e levantamento de dados informativos, que serviram de suporte para análise nesta dissertação, foi utilizada a metodologia do caso de estudo, aplicado a uma empresa: Galpenergia.

Este processo de investigação qualitativa tem duas vertentes analíticas: i) dados primários decorrentes da realização de um *Focus Group*, que se corporizou na realização de um *Workshop* (“*A Estratégia do Negócio dos Produtos Petrolíferos*”) e ii) dados secundários obtidos a partir da recolha de informação oficial da Galpenergia.

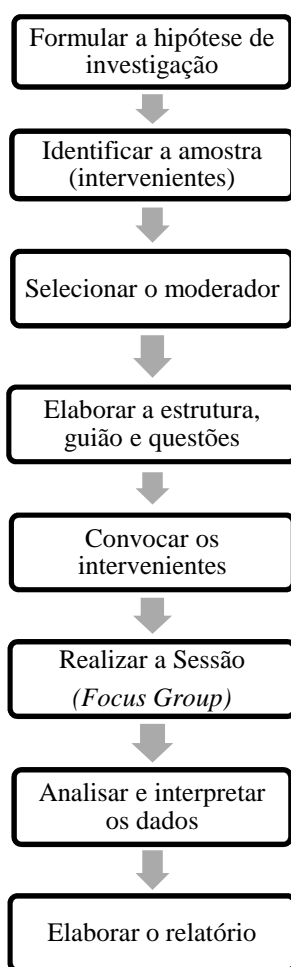
¹ Produtos resultantes do processamento do crude (petróleo bruto), em refinarias, com maior ou menor complexidade, em termos de tratamento, e que são comercializados de acordo com as características físico-químicas refletidas em normas/especificações de qualidade.

3.4.1. Recolha de Informação Primária – *Focus Group (Workshop)*

Tendo por base a formulação do problema e das questões de investigação, realizou-se uma sessão de *Focus Group* que, no caso vertente, diz respeito ao *Workshop* sobre a “Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”, o que permitirá reunir dados primários que serão tratados à luz dos modelos teóricos.

A sessão de *Focus Group* foi concebida com base na arquitetura definida em Ghauri (2010), pp. 136 – figura 10.

Figura 10: Arquitetura de desenvolvimento de um *Focus Group*



Fonte: Adaptado de Ghauri (2010), pp. 136

Os detalhes do *Workshop* podem ser consultados na secção 4.4. *Focus Group – Workshop “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”*.

3.4.2. Recolha de Informação Secundária – Documentos Oficiais da Galpenergia

No sentido de complementar a informação obtida a partir dos dados primários, decorrentes do *Focus Group (Workshop)*, foram consultados diversos documentos internos da companhia (Galpenergia), nomeadamente os Relatórios de Contas, de Governo e de Sustentabilidade referentes ao ano de 2014. Estes documentos foram alvo de análise profunda, por forma a caracterizar a companhia e as suas atividades, a complementar e a triangular a informação primária, construindo assim uma perceção mais detalhada do caso de estudo.

Capítulo 4. Caso de Estudo – A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos da Galpenergia

4.1. Caracterização da Empresa²

O grupo Galpenergia é constituído pela Galpenergia e empresas subsidiárias, entre elas, a Petróleos de Portugal – Petrogal, S.A., a Galp Exploração e Produção Petrolífera, SGPS, S.A., a Galp Gás Natural, S.A., a GDP – Gás de Portugal, SGPS, S.A., a Galpenergia España, S.A.U., a Galp Power, SGPS, S.A., a Lisboagás GDL – Sociedade Distribuidora de Gás Natural de Lisboa, S.A., a Lusitaniagás – Companhia de Gás do Centro, S.A., a Petrogal Brasil, S.A., a Petrogal Angola, Lda., a Petrogal Moçambique, Lda., a Petrogal Guiné-Bissau, Lda., a Galpenergia E&P, B.V. e a Galp Sinopec Brazil Services, B.V..

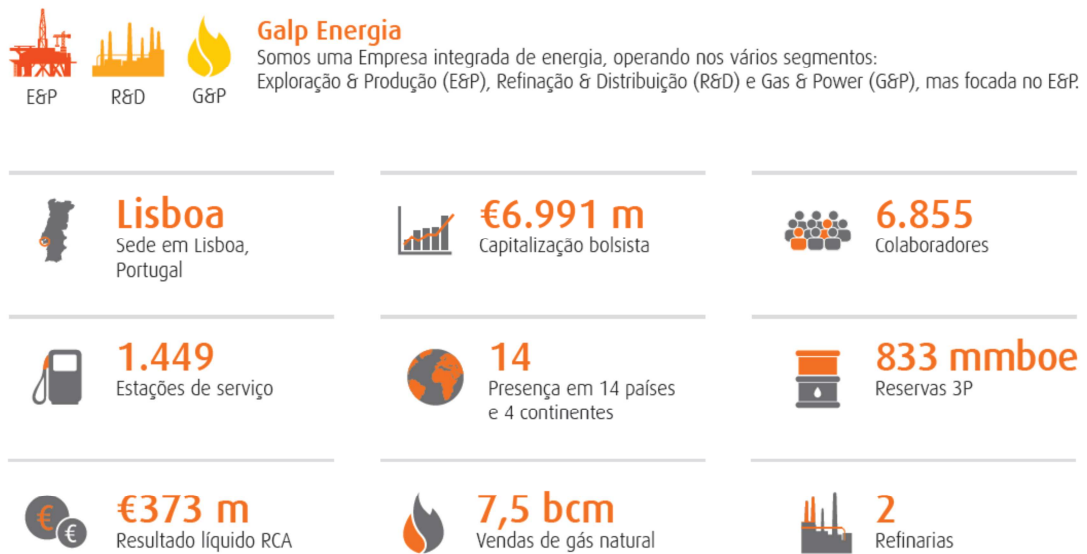
Este grupo empresarial foi constituído em 22 de abril de 1999 com o nome de GALP – Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, S. A. com o objetivo de explorar os negócios do petróleo e do gás natural na sequência da reestruturação do setor energético em Portugal. A Galpenergia agrupou, nessa altura, a Petrogal, a única empresa refinadora e a principal distribuidora de produtos petrolíferos em Portugal, e a Gás de Portugal (GDP), empresa importadora, transportadora e distribuidora de gás natural em Portugal.

A Galpenergia é um grupo empresarial integrado de produtos petrolíferos e gás natural, com atividades que se estendem desde a exploração e produção de petróleo e gás natural, à refinação e distribuição de produtos petrolíferos, à distribuição e venda de gás natural e à geração de energia elétrica.

Em termos de *overview*, o perfil da Galpenergia está ilustrado no *snapshot* retirado do *Relatório de Sustentabilidade da Galpenergia*, referente ao ano de 2014 – figura 11.

² A caracterização da Empresa (Galpenergia) foi efetuada tendo por base, essencialmente, os dados que constam dos seus Relatórios de Contas, de Governo Societário e de Sustentabilidade, referentes ao ano de 2014.

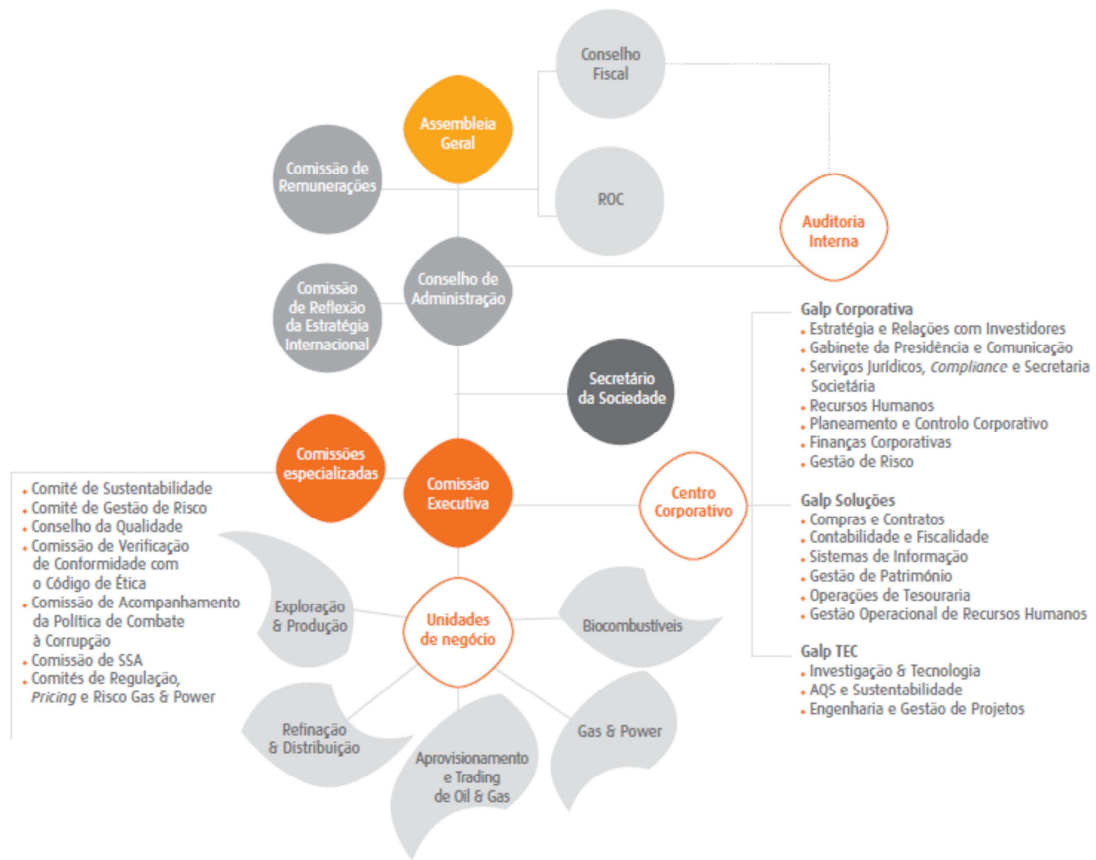
Figura 11: Overview da Galpenergia



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Galpenergia (2014), pp. 12

Na figura 12, retirada do Relatório de Governo da Galpenergia (2014), está ilustrada a estrutura orgânica e funcional da Galpenergia.

Figura 12: Estrutura orgânica e funcional da Galpenergia



Fonte: Relatório de Governo Societário da Galpenergia (2014), pp. 23

Da estrutura da empresa, para além das áreas e das funções previstas nas normas e boas práticas de *Corporate Governance*, nomeadamente o Conselho Fiscal, a Comissão de Remunerações, e outras Comissões Especializadas (onde se incluem, a título exemplificativo, comités para a Gestão de Risco e para a Sustentabilidade), deve-se dar destaque a duas vertentes particulares:

- Os elementos da Comissão Executiva (Administradores Executivos) têm a si atribuídos alguns pelouros/áreas de responsabilidade, para além de alguns exercerem funções corporativas, ou seja, para além do *CEO* (*chief executive officer*), do *CFO* (*chief financial officer*), existem *CCO* (*chief corporate officer*) e *COO* (*chief operating officer*), sendo que, dependendo das

situações, cada um poderá ter à sua responsabilidade uma ou mais unidades de negócio, entre as quais:

- a. “Exploração & Produção (E&P) – Tem como missão aceder, encontrar e produzir hidrocarbonetos de maneira segura, sustentável e ética, com o objetivo de maximizar o valor para os acionistas, clientes e colaboradores, sendo parceiros diferenciados, integrados, flexíveis e com motivação geológica, propondo soluções comerciais rápidas e inovadoras;
- b. Refinação & Distribuição (R&D) – Compete garantir os mais elevados níveis de disponibilidade e fiabilidade das refinarias que permitam uma maior eficiência operacional; assegurar a distribuição de produtos petrolíferos e a comercialização de produtos petrolíferos e de retalho *non fuel* na Península Ibérica e em África;
- c. *Gas & Power* (G&P) – Tem como missão agir como um operador de referência, assegurando o desenvolvimento de um conjunto de atividades reguladas e liberalizadas, nomeadamente a exploração de infraestruturas de gás natural em regime regulado e a comercialização através de uma oferta combinada de gás natural, eletricidade e serviços a clientes finais na Península Ibérica;
- d. Aprovisionamento e *Trading* de *Oil & Gas* – Assegura o aprovisionamento de petróleo bruto, produtos petrolíferos, gás natural e gás natural liquefeito (GNL) de modo a garantir as necessidades de abastecimento das áreas comerciais. Atua na atividade de *trading* de *Oil & Gas* no âmbito do mercado internacional. Assegura a comercialização da produção de Oil & Gas da Galpenergia.
- e. Biocombustíveis – Desenvolve o negócio de biocombustíveis, no respeito pela estratégia aprovada, posicionando a Galpenergia na produção e comercialização destes produtos de forma económica, social e ambientalmente sustentável, coordenando a atividade das empresas associadas do setor agroindustrial à produção de biocombustíveis e apoiando tecnicamente as atividades agroindustriais e de produção de

biocombustíveis das empresas associadas.” (retirado do Relatório de Governo Societário da Galpenergia, 2014, pp. 25).

- ii) “Dada a cada vez maior importância que assumem a atividade e os negócios da Galpenergia em geografias distantes e em diferentes continentes, o Conselho de Administração da Galpenergia aprovou a criação, em reunião de 26 de julho de 2012, da Comissão de Reflexão da Estratégia Internacional. Esta comissão é composta por quatro administradores não executivos escolhidos pelo Conselho de Administração, dado o seu percurso profissional, conhecimento e reputação, estando assim nas melhores condições para acrescentar valor às decisões a tomar e aos passos a dar quanto à internacionalização e ao desenvolvimento dos negócios da Galpenergia.

A Comissão de Reflexão da Estratégia Internacional foi criada com o principal objetivo de refletir, em permanência, sobre a estratégia internacional do Grupo e emitir parecer, a pedido do Conselho de Administração, ou da Comissão Executiva, sobre oportunidades de negócio ou projetos a desenvolver a nível internacional pela Galpenergia ou pelas sociedades do Grupo. A Comissão de Reflexão da Estratégia Internacional deverá, ainda, elaborar um relatório anual sobre as atividades realizadas.

Em 2014 foram realizadas duas reuniões de trabalho pela Comissão de Reflexão da Estratégia Internacional, a 24 de julho e a 11 de dezembro, nas quais foram debatidos, entre outros, os seguintes temas:

- a. evolução das economias brasileira e moçambicana e perspectivas para o futuro;
- b. impacto da situação económica do Brasil na Petrobras;
- c. regime legal do setor energético em Moçambique;
- d. abertura do mercado americano às exportações de gás natural e combustíveis;
- e. crise da refinação e cenários de evolução;
- f. novas geografias no E&P;
- g. setor petrolífero atual e perspectivas futuras;

h. evolução dos preços das matérias-primas.” (retirado do Relatório de Governo Societário da Galpenergia, 2014, pp. 34).

A *Comissão de Reflexão da Estratégia Internacional* assume pois um papel determinante na definição *top-bottom* das linhas estratégicas, sendo ainda de relevar que quer os casos práticos de internacionalização mais relevantes, quer os modelos de gestão a adotar (ambos propostos *bottom-up*) deverão ser validados no âmbito desta Comissão.

De reforçar ainda, nesta fase, que este trabalho de investigação incidirá mais especificamente sobre o negócio dos produtos petrolíferos da Galpenergia, no sentido de avaliar as especificidades inerentes ao seu processo de internacionalização, a sua aderência aos modelos teóricos existentes, potenciando também uma melhoria dos processos da organização neste domínio estratégico.

Neste sentido, torna-se premente destacar a Estratégia de Criação de Valor da Galpenergia, que está ilustrada na figura 13.

Figura 13: Estratégia de Criação de Valor da Galpenergia



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Galpenergia (2014), pp. 23

Na vertente de *Desenvolvimento Eficiente do Negócio*, é de salientar que, no domínio do *downstream*, um dos vetores estratégicos consiste em “aumentar as vendas nos mercados internacionais” (Relatório de Sustentabilidade da Galpenergia (2014), pp. 23). É portanto relevante e estratégico, considerar a Estratégia de Internacionalização como pilar de desenvolvimento estratégico da empresa.

4.2. Enquadramento do Negócio dos Produtos Petrolíferos

A energia constitui, a par da mão-de-obra e das matérias-primas, um dos principais fatores económicos, uma vez que é fundamental para o funcionamento das habitações, das empresas e, em traços mais abrangentes, das economias e das sociedades.

De facto, a energia constitui um dos principais *drivers* do desenvolvimento socio-económico, tendo sido, ao longo da história, o epicentro de diversos eventos que marcaram a evolução da sociedade humana.

Quando, em termos genéricos, se fala em energia, poder-se-á entender, por um lado que se trata da utilização final da energia (e.g. eletricidade, combustíveis rodoviários e de aviação, gás canalizado ou engarrafado, entre outras) ou das suas fontes primárias (e.g. petróleo, carvão, gás natural, nuclear, solar, vento, marés, entre outras). De qualquer forma, seja qual for a abordagem, e seja qual for o ponto de análise da fileira ou da cadeia de valor da produção energética, é consensual a sua importância socio-económica passada, presente e futura.

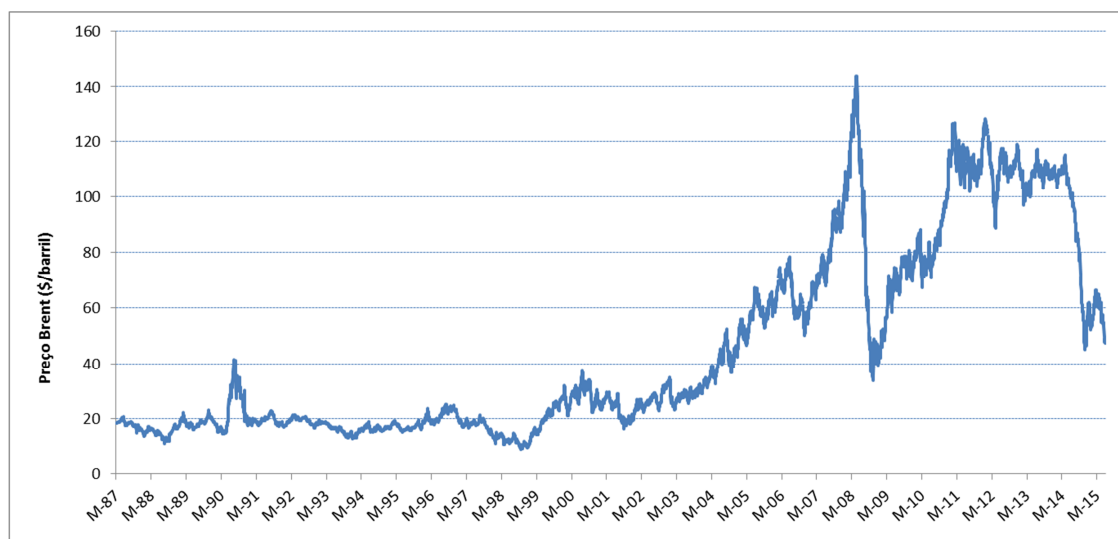
Muitas são as entidades que produzem relatórios e *forecasts* sobre energia, de que são exemplo a Agência Internacional de Energia – IEA, o Banco Mundial – World Bank, o Fundo Monetário Internacional – IMF, a Organização dos Países Comercializadores de Petróleo – OPEC, organizações como a IHS-CERA, Wood Mackenzie, consultoras como a Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey&Co e ainda as próprias *Majors* do setor energético, que possuem departamentos próprios para o efeito e das quais se salientam os *Outlooks* anuais da ExxonMobil, da Chevron, da Shell e da BP. Existem

ainda relatórios periódicos de *brokers*, que produzem informação financeira considerando também *forecasts* sobre a energia, nomeadamente as cotações do petróleo e do gás natural e as dinâmicas de oferta e procura das diversas fontes de energia, algumas dessas firmas: *Jefferies LLC*, *Morgan Stanley*, *Citigroup Inc*, *JPMorgan*, *Goldman Sachs*, *Societe Generale SA*, *Bank of America Merrill Lynch*, *Credit Suisse Group AG*, *Macquarie Capital USA Inc*, *BNP Paribas SA*, *Deutsche Bank AG*, *Lloyds Bank PLC*, *HSBC Holdings PLC*, entre outras.

O preço do barril de crude (petróleo bruto, i.e. matéria-prima do setor de refinação e petroquímica), cujas referências existentes em termos de cotação de mercado (*benchmark*) são o *West Texas Intermediate* (WTI) e o *Brent* (Mar do Norte) é determinado pela relação da oferta/procura nos mercados internacionais, que por sua vez é influenciada por múltiplos factores, entre os quais os macroeconómicos (e.g. crescimento do PIB, evolução da população, entre outros). Diariamente são consumidos cerca de 90mboe³ mas são trocados muito mais de 1000mboe. Isto significa que os contratos de crude são também contratos financeiros, em que investidores financeiros (especuladores) os utilizam para compor os seus portefólios; a título exemplificativo o salto gigantesco em 2008, em que o petróleo atingiu valores tão altos porque houve uma fuga de capitais dos *equities* para as *commodities*, dado que estas últimas eram um “safe asset” (ativo de refúgio) e isso fez com que o preço entrasse numa tendência crescente extraordinária, quando os fundamentais já não justificavam tal valor. Na figura 14 ilustra-se a evolução da cotação do *Brent*, desde 1987 até 15/8/2015.

³ mboe: “Million Barrels of Oil Equivalent” – milhões de barris de crude (equivalentes).

Figura 14: Evolução do preço do crude (referência: Barril de *Brent*), desde 1987 até 15/8/2015



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da Agência Internacional de Energia
(http://www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_spt_s1_d.htm)

Observando-se a figura 14, e sendo efetuada uma breve análise seccional (de *clusters*), podemos identificar as seguintes regiões temporais:

- 1987 – 2000: estabilização do preço do *Brent* em torno de um valor médio de 20\$/barril;
- 2001 – 2/6/2008: aumento progressivo do preço do *Brent*, até atingir um pico de 141.24\$/barril a 2/6/2008 (oferta/procura e dinâmica dos mercados);
- 3/6/2008 – dezembro/2008: queda do preço do *Brent*, no seguimento da crise financeira global;
- janeiro/2009 – fevereiro/2011: retoma do preço do *Brent*;
- março/2011 – abril/2014: estabilização do preço do *Brent* em torno de um valor médio de 110\$/barril;
- maio/2014 – até 15/8/2015: queda do preço do *Brent*, devido à relação oferta/procura e à posição da OPEC em manter os níveis de produção, mantendo a pressão do lado da oferta, levando ao abaixamento do preço.

O preço do crude é de tal forma relevante que é causa/efeito para/dos orçamentos dos estados soberanos e das empresas e base para as perspetivas de desenvolvimento das economias. Por este facto, e tal como já referido, diversas instituições lançam previsões (*forecasts*) para as variáveis macro-económicas e para os preços das fontes de energia (e.g. crude e gás natural). Na figura 15 é apresentado um *Consensus Estimates*, elaborado pela Galpenergia, em julho/2015, que reflete a evolução destas variáveis até 2020 e, em alguns casos, para o longo prazo.

Figura 15: *Consensus Estimates* para indicadores macro-económicos (e.g. GDP mundial, GDP Portugal), Preços do Crude e do Gás Natural e margens de refinação para a referência de Roterdão (*North-West Europe – NWE*)

CONSENSUS ESTIMATES							
Indicator	Date	2015	2016	2017	2018	2019	2020 Long term
Macro							
World GDP (%) (3)		3.2%	3.5%	3.5%	3.9%	3.9%	4.0%
Portuguese GDP (%) (4)		1.6%	1.8%	1.6%	1.3%	1.2%	1.2%
Spain GDP (%) (4)		2.8%	2.5%	1.9%	1.7%	1.7%	1.7%
Eur/Usd (87)		1.09	1.08	1.13	1.16	1.16	
Crude price							
Brent price (\$/bbl) (54)		62	71	75	79	79	83
Brokers (43)		62	72	76	80	79	83
Organisations (6)		57	65	68	73	77	85
Corporate (5)		58	66	70	83	80	90
Natural gas price							
Henry Hub price (\$/mmbtu) (31)		3.1	3.6	3.9	4.1	4.0	4.1
Brokers (30)		3.1	3.6	3.9	4.1	4.0	4.0
Refining margins							
NWE Refining margins (\$/bbl) (8)		4.8	4.2	4.0	3.6	4.1	4.5
(#) number of observations							

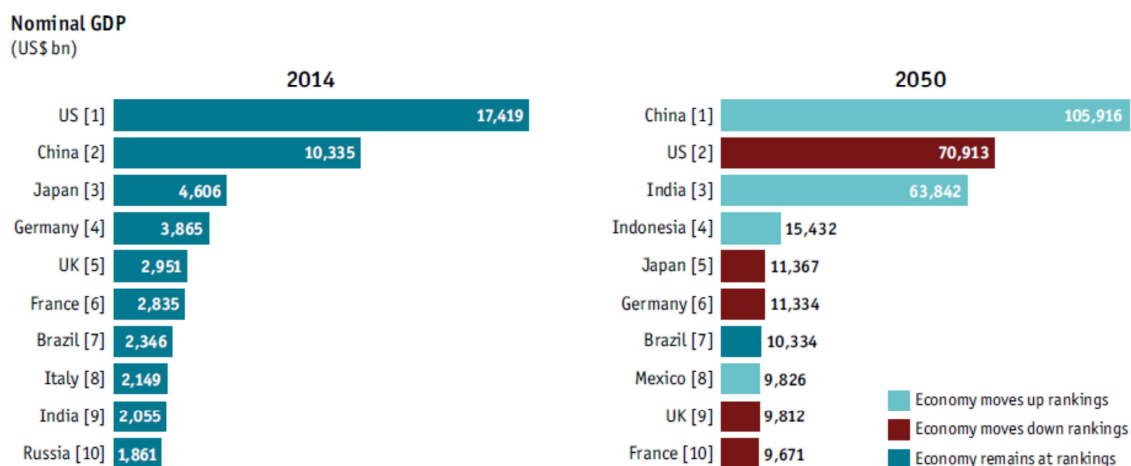
Fonte: Ficheiro *Consensus Estimates* (julho/2015), elaborado pela área de Estratégia e Market Intelligence da Galpenergia

Como se pode constatar na figura 15, perspetiva-se que, no longo prazo o preço do petróleo se situe nos \$80/barril, e que as margens de refinação de refinação se situem em cerca de \$4.5/barril em 2020. Este patamar proveitoso das margens de refinação está ainda em linha com o crescimento do PIB mundial que deverá aumentar anualmente até se atingir, em 2020, uma taxa de cerca de 4.0%/ano.

Com efeito, no que diz respeito ao PIB (GDP), e tal como se constata na figura 16, entre 2014 e até 2050 existirá uma mudança dos centros geopolíticos de desenvolvimento, na medida em que grande parte dos países verá a sua posição no ranking #10 (em PIB

nominal) alterada. Saliente-se o crescimento do PIB da China, Índia, Indonésia e do México e o decréscimo (relativo) dos EUA, Japão, Alemanha, Reino Unido e França.

Figura 16: *Ranking #10 dos países, em termos de PIB (GDP), nos anos 2014 (real) vs 2050 (previsão)*



Fonte: Long-term macroeconomic forecasts Key trends to 2050, The Economist Intelligence Unit (www.eiu.com)

O crescimento do produto está relacionado com diversas variáveis macro-económicas, entre as quais o aumento da população. De facto, existem diversas *megatrends* que irão influenciar e determinar a evolução da sociedade humana nas próximas décadas, das quais se salientam: o aumento da população e o desenvolvimento acelerado de “mega-cidades” e “mega-regiões”, o aumento da procura de energia, a evolução das economias de consumo, o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e dos sistemas de mobilidade, a escassez de recursos naturais como a água, entre muitos outros. A título ilustrativo de uma das *megatrends*, apresenta-se, na figura 17, a evolução da urbanização e das cidades com mais de 10 milhões de habitantes (2010 vs 2040). Como se pode constatar existe um enorme crescimento dos centros urbanos e das “mega-cidades”.

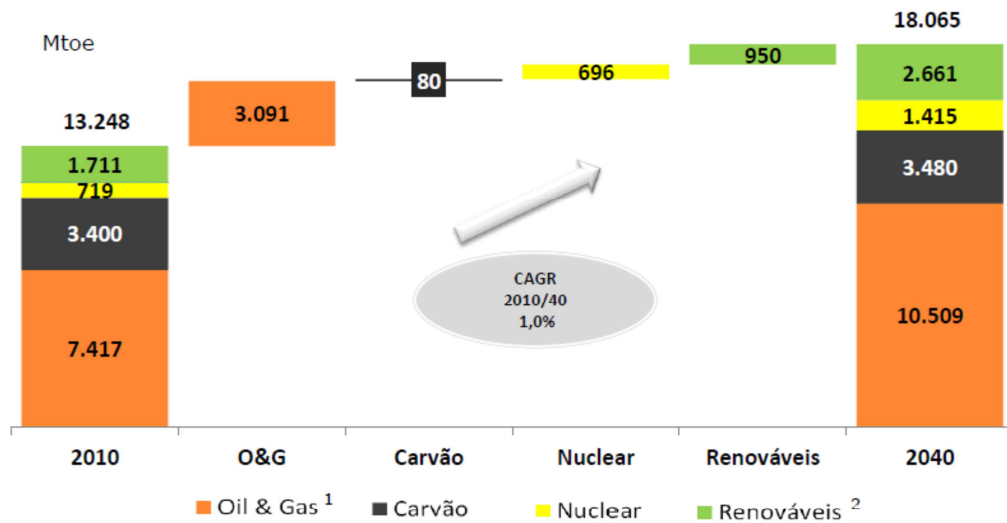
Figura 17: Evolução da urbanização e das cidades com mais de 10 milhões de habitantes (2010 vs 2040)



Fonte: The Outlook for Energy: A view to 2040 (2014), ExxonMobil Corporation

A evolução das demografias e do PIB tem um enorme impacto no balanço oferta/procura, em termos energéticos, sendo previsível, e tal como se constata pela figura 18, adaptada do *Outlook* da *ExxonMobil* (2014), um crescimento de cerca de 1%/ano até 2040 na procura de energia primária, distribuído por todas as fontes de energia.

Figura 18: Evolução da procura mundial de energia primária (2010 a 2040)



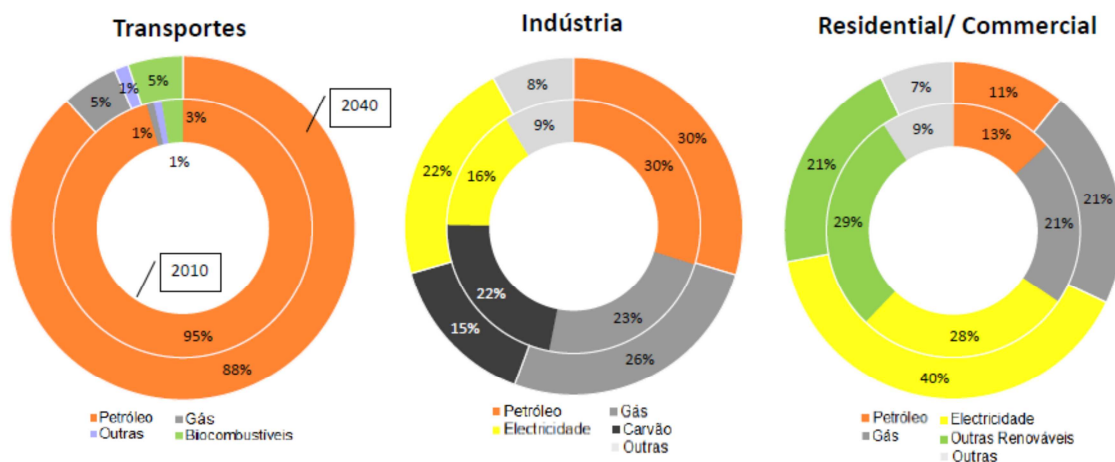
¹ Inclui Oil (Peso na PMEP 2010|40: 34%|32%) e Gás (22%|26%)

² Inclui Biomassa (Peso na PMEP 2010|40: 9%|8%), Hídrica (2%|3%) e Outras Renováveis (2%|4%)

Fonte: Adaptado do *The Outlook for Energy: A view to 2040* (2014), ExxonMobil Corporation

Não obstante dos *drivers* de eficiência energética e de minimização da *pegada de carbono*, corporizados, em termos de legislação ambiental, com maior enfoque nas zonas do globo mais “desenvolvidas” (e.g. União Europeia), através de “programas de descarbonização”, de que são exemplo os pacotes legislativos da EU (Diretiva 2011/0172 referente à Eficiência Energética e as Estratégias 2020, 2030 e 2050 para a *Descarbonização das Economias*), constata-se, através da figura 19, que o setor de *oil&gas* continuará a ter em 2040 um peso relativo aproximado ao que tinha em 2010 (em termos médios, para os segmentos de transportes, indústria e residencial/comercial).

Figura 19: Evolução do contributo das várias fontes de energia no consumo final (2010 vs 2040)

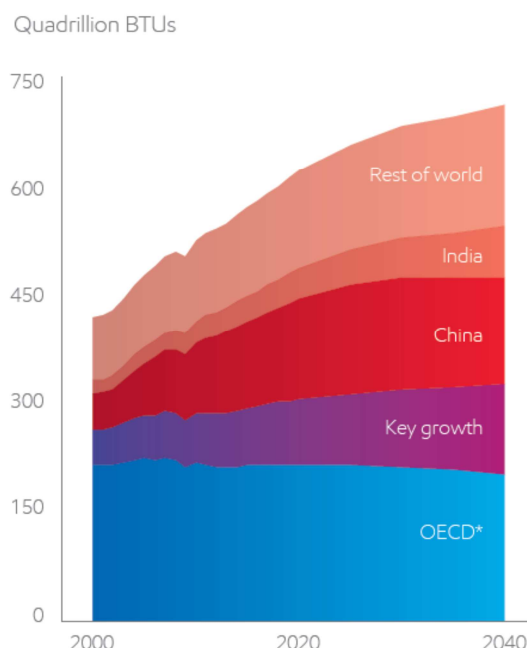


Fonte: Adaptado do *The Outlook for Energy: A view to 2040* (2014), ExxonMobil Corporation

O *outlook* da ExxonMobil está em linha com as previsões da Agência Internacional de Energia (IEA) que refere o seguinte no *World Energy Outlook 2014*: “Em 2040, a matriz energética mundial dividir-se-á em quatro partes praticamente iguais: o petróleo, o gás, o carvão e fontes de energia com baixas emissões de carbono.”

A evolução da procura de energia não é homogénea em termos globais. Com efeito, o aumento do consumo concentrar-se-á na Ásia (60% do total), em África, no Médio Oriente e na América Latina. Um ponto ímpar será alcançado no início da década de 2030, quando a China se tornar o maior consumidor de petróleo no mundo, ultrapassando os Estados Unidos, onde o consumo atingirá os valores mais baixos desde há décadas. A figura 20 corrobora o que foi supramencionado relativamente à evolução da procura, segmentada pelas várias regiões do globo, salientando-se que os países incluídos no *Key growth* são: Brasil, Indonésia, Arábia Saudita, Irão, África do Sul, Nigéria, Tailândia, Egito, México e Turquia.

Figura 20: Evolução da procura mundial de energia, com segmentação geográfica (2000 a 2040)



Fonte: *The Outlook for Energy: A view to 2040 (2014)*, ExxonMobil Corporation

Face a estes *forecasts* de evolução da procura de energia, é determinante que os alvos de penetração e a expansão dos negócios coincidam, o máximo possível, com os mercados com maior desenvolvimento, sendo este facto explorado nas secções seguintes.

Tendo sido feito um enquadramento *macro* do setor energético, dando particular relevância ao *oil&gas*, importa agora descrever, de forma sucinta, o negócio de distribuição de produtos petrolíferos da Galpenergia, com origem no processamento do crude (petróleo bruto)⁴, sendo que este assenta na composição do seguinte portefólio de produtos:

1. *Combustíveis* (gasóleos e gasolinas rodoviários, petróleo, combustível de aviação – JetA1, GPL, gasóleo de aquecimento, gasóleo e fuel de bancas marítimas);
2. *Gases* (propano, propileno e butano);
3. *Especialidades*:

⁴ Ficam excluídos desta análise os negócios de Gás Natural, Eletricidade e Vapor.

- a. Óleos Base
- b. Parafinas (para velas, aplicações cosmética e alimentar – aprovação da *Foods and Drugs Administration* – FDA);
- c. Betumes (para pavimentação, telas, entre outros);
- d. Óleos e Massas Lubrificantes (linhas automóvel e industrial, cerca de 400 produtos e 850 referências);
- e. Aromáticos (Xilenos, Benzeno, Tolueno, Solventes, entre outros);
- f. Enxofre (líquido e em pastilhas).

“A Galpenergia concentra a atividade de comercialização de produtos petrolíferos em mercados com valor acrescentado, nomeadamente na Península Ibérica, onde detém uma posição de destaque, mas também em alguns países africanos, onde o crescimento esperado do mercado é atrativo e onde existem sinergias com as outras atividades que desenvolve na região. A Empresa está focada na comercialização de produtos petrolíferos sob a marca Galpenergia, comercializando também produtos non-fuel, nomeadamente na rede de estações de serviço, de forma a maximizar a rentabilidade destes ativos.

Durante 2014, foram vendidas 16,8 mt⁵ de produtos petrolíferos, uma descida de 2% relativamente a 2013, que se deveu sobretudo ao impacto da paragem planeada para manutenção da refinaria de Sines no primeiro semestre do ano. As vendas a clientes diretos representaram cerca de 55% do total dos volumes vendidos, sendo que as exportações diminuíram cerca de 9% face ao ano anterior.

As vendas a outros operadores constituíram 21% do total de vendas no ano.

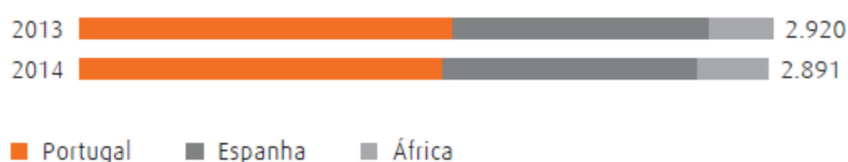
As vendas a clientes diretos, na Península Ibérica e em mercados selecionados em África, constituem o principal foco da Galpenergia no que respeita à atividade de comercialização de produtos petrolíferos. Com efeito, considerando a qualidade e a vantagem geográfica dos seus ativos de refinação e logística, a Empresa considera que é nestes mercados que consegue criar mais valor.

⁵ mt: milhões de toneladas.

As vendas a clientes diretos totalizaram 9,3 mt em 2014, 2% abaixo do registado em 2013, devido principalmente ao impacto da paragem geral da refinaria de Sines no primeiro semestre do ano. O volume de vendas em África representou cerca de 8% do volume total de vendas a clientes diretos, um contributo em linha com o ano de 2013. A Galpenergia continuou a desenvolver a atividade de comercialização naquele continente, continuando a assistir-se a um crescimento de mercado, nomeadamente em Moçambique e na Guiné Bissau.

No segmento de retalho, os volumes de produtos petrolíferos vendidos no ano de 2014 apresentaram uma evolução negativa de 1%, na sequência do contexto económico que caracterizou a Península Ibérica.

Figura 21: Evolução das vendas da Galpenergia no segmento de retalho, em kton



Fonte: Relatório de Contas da Galpenergia (2014)

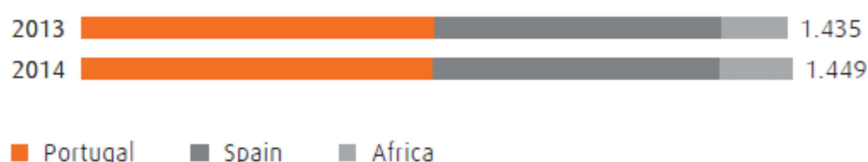
No final de 2014, a Galpenergia mantinha em Portugal a liderança no mercado de retalho com uma quota de mercado de cerca de 30%, em linha com o verificado em 2013. Em Espanha, a quota de mercado manteve-se em 6%.

Como forma de manter o volume de vendas, a Galpenergia reforçou, em 2014, a sua relação com o cliente através de várias ações de angariação e fidelização de clientes. Desta forma, a Empresa continuou a fortalecer a parceria que detém com uma marca do maior grupo de retalho em Portugal, a Sonae, e que teve impacto em mais de 1,1 milhões de clientes. Neste âmbito, a Galpenergia lançou o plano *Energia3*, que passa pela oferta integrada de combustíveis, gás natural, e eletricidade, com um plano de descontos na rede Galpenergia e do parceiro.

Foram também lançadas, durante o ano de 2014, outras iniciativas de fidelização para segmentos de mercado específicos. Importa salientar que a Galpenergia está a definir

uma estratégia para dar resposta à nova lei dos combustíveis não aditivados em Portugal. A Empresa manter-se-á, no entanto, fiel à sua proposta de valor e ao compromisso de qualidade de produtos e serviços que tem para com os seus clientes.

Figura 22: Evolução do número de estações de serviço Galpenergia

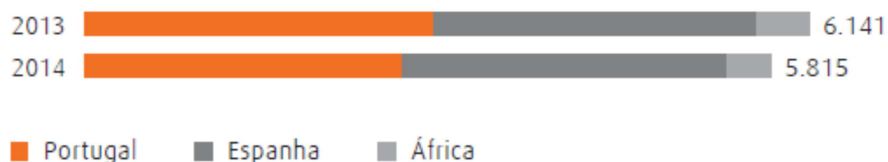


Fonte: Relatório de Contas da Galpenergia (2014)

A Galpenergia continua a realizar uma gestão ativa e eficiente da rede de estações de serviço, detendo atualmente 1.449 estações de serviço, das quais 1.301 na Península Ibérica e 148 em África.

No segmento de *wholesale*⁶, as vendas apresentaram uma descida anual de 5% em 2014, na sequência dos menores volumes vendidos em Portugal, nomeadamente nos subsegmentos relativos aos transportes e à indústria. Por outro lado, destaca-se o incremento das vendas no setor da aviação, bem como a consolidação de vendas de bancas marítimas a navios de cruzeiro no porto de Lisboa. De salientar que o contributo dos volumes vendidos em Espanha e em África neste segmento se mantiveram estáveis.

Figura 23: Evolução das vendas da Galpenergia no segmento de *wholesale*, em kton



Fonte: Relatório de Contas da Galpenergia (2014)

⁶ Venda aos *clientes-distribuidores*.

Apesar do foco da Empresa ser a venda a clientes diretos, a Galpenergia assegura, com a produção das suas refinarias, o aprovisionamento a outros comercializadores na Península Ibérica, em detrimento do mercado de exportação, permitindo capturar o prémio económico de localização correspondente.

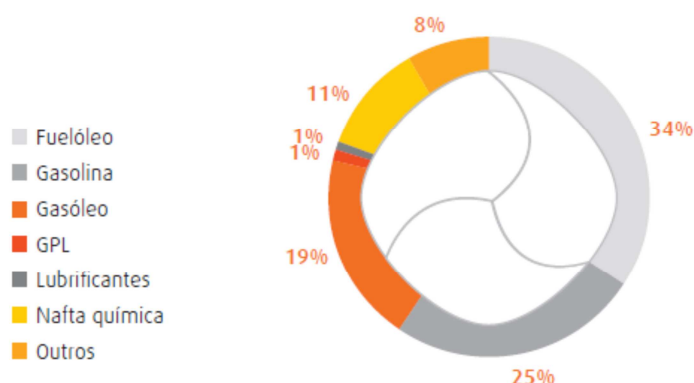
Em 2014, as vendas a outros operadores totalizaram 3,5 mt, em linha com o registado em 2013, tendo representado 21% do total dos volumes comercializados pela Galpenergia.

A Galpenergia atua no mercado internacional de exportações, sobretudo como forma de escoar produção das suas refinarias. Importa salientar que a Empresa prioriza a exportação para mercados próximos do aparelho refinador, não obstante a exploração de oportunidades em outros mercados.

Em 2014, as exportações para fora da Península Ibérica totalizaram 4,0 mt, menos 9% do que no ano anterior. Esta redução deveu-se sobretudo à paragem realizada na refinaria de Sines no primeiro semestre do ano, havendo menor produção disponível para exportação.

De destacar que o fuelóleo, a gasolina e o gasóleo representaram 34%, 25% e 19% das exportações, respetivamente, que se destinaram maioritariamente a Gibraltar, EUA e França.

Figura 24: Distribuição das exportações realizadas em 2014, por família de produtos



Fonte: Relatório de Contas da Galpenergia (2014)

O ano de 2014 ficou marcado pelo início da comercialização de lubrificantes Galpenergia na América Latina, sendo este um mercado que apresenta um elevado potencial e onde a Empresa está presente também através dos negócios de E&P e G&P.” (Relatório de Contas da Galpenergia (2014), pp. 39 e 40).

As dinâmicas de mercado do negócio dos produtos petrolíferos são distintas, em função das famílias de produtos.

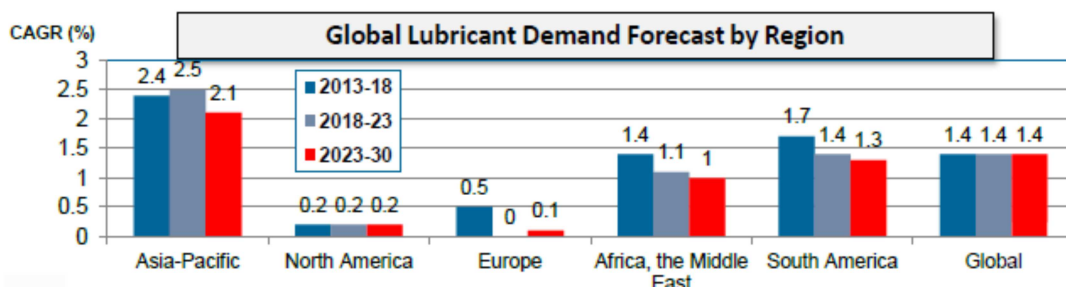
No caso dos combustíveis e dos gases, comercializados em grandes quantidades, quer através de venda direta aos clientes, quer através de grandes empresas de *trading* internacional, a cotação de mercado é o ponto fulcral do negócio, existindo preços de referência que são a base de partida para as transações, acrescentando-se depois os custos associados à logística, aos impostos, e aos custos de transação. Com efeito, este tipo de produtos são comercializados enquanto *commodities* e os respetivos *benchmarks* acompanham (com algum *delay*) a cotação do crude, existindo um diferencial (*crack*) entre o valor do produto final e o preço da matéria-prima, que depende da relação oferta/procura e dos determinantes geopolíticos do setor; algumas referências para as cotações (*cracks*) destes produtos: i) gasóleo - *Eurobob Oxy NWE FOB Barges Argus Mid*; gasolina: *Diesel 10ppm NWE CIF ARA Platt's Mid*. Quer em B2B (*business to business*) mas fundamentalmente em B2C (*business to consumer*) a perceção e a notoriedade da marca têm também alguma influência na transação, todavia os negócios são fundamentalmente regidos pela relação oferta/procura e pelas condicionantes geopolíticas, sendo de sublinhar que os *forecasts/outlooks* do setor versam fundamentalmente sobre este tipo de produtos.

Por outro lado, as especialidades, também tendo os mesmos determinantes anteriores, têm vetores económicos associados à tecnologia, à adaptação/customização dos produtos à utilização, à assistência pós-venda, à confiança e à notoriedade da marca.

Um dos casos que melhor reflete a particularidade deste tipo de produtos é o dos Óleos Lubrificantes, e que se pode constituir um “porta-estandarte” da marca Galpenergia na consolidação dos mercados atuais e na penetração em mercados potenciais.

No que diz respeito à perspectiva de consumo de lubrificantes, o *forecast* é idêntico ao genérico para o setor energético, destacando-se uma evolução positiva para as regiões da Ásia, África, Médio Oriente e América do Sul (figura 25).

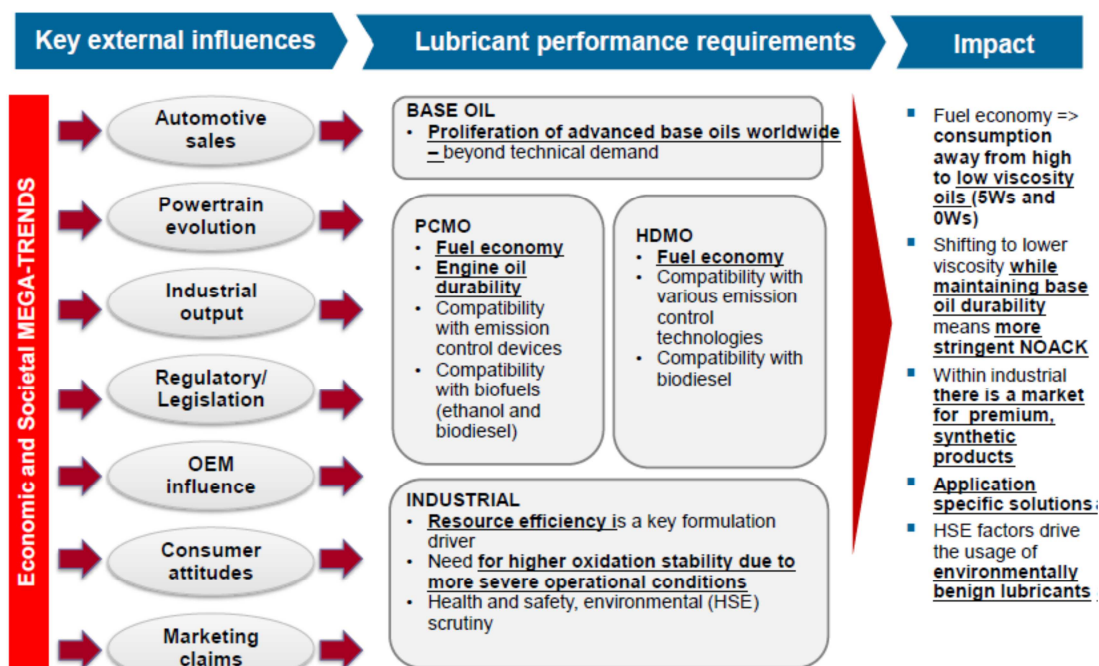
Figura 25: Evolução da procura de óleos lubrificantes, segmentada por áreas geográficas



Fonte: Relatório da firma Kline&Company para a Galpenergia (2014)

A procura de óleos lubrificantes é determinada por um conjunto de *drivers* técnico-económicos (figura 26), sendo que se perspetiva que, no longo-prazo, a tendência seja para pequenos volumes, elevada qualidade e elevado valor.

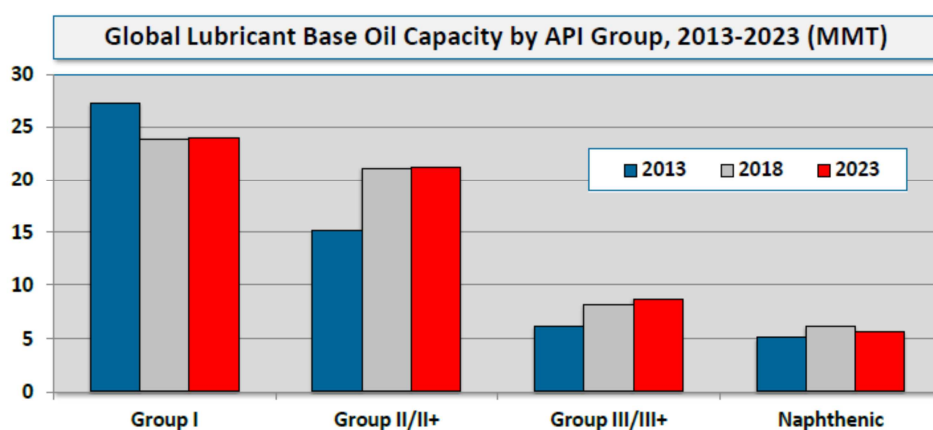
Figura 26: Mega-Trends económicos e sociais que determinam as características dos óleos lubrificantes e os impactos associados no negócio



Fonte: Relatório da firma Kline&Company para a Galpenergia (2014)

O negócio dos óleos lubrificantes e a sua especificidade determina a produção das bases que compõem esses produtos (os óleos base). O aumento das exigências de qualidade, orientadas por uma maior eficiência (performance), maior intervalo na troca do óleo, e menor impacto ambiental têm levado a uma reorientação da produção de óleos base no sentido da produção de óleos base API Grupo II/III (de qualidade superior) em detrimento dos óleos base API Grupo I (tradicionais) – figura 27. Todavia, a diminuição da produção de óleos API Grupo I tem provocado uma escassez no mercado em *grades* pesados do grupo I (nomeadamente os grades 500/600 e, fundamentalmente, *Bright Stock*) – que têm aplicações industriais específicas e sem uma substituição técnica e/ou tecnicamente viável, o que poderá constituir um nicho de mercado no presente e no futuro. Mais se acrescenta que este tipo de óleos do grupo I são produzidos no aparelho refinador próprio da Galpenergia, mais especificamente no Complexo Industrial de Matosinhos, e de que do seu processamento resulta ainda um “sub-produto” de elevado valor acrescentado: as parafinas refinadas (com aprovação da FDA – *Food and Drugs Administration*), que são utilizadas para fins cosméticos e alimentares.

Figura 27: Evolução da capacidade de produção de óleos base, segmentada pelos tipos de óleos base, de acordo com a classificação do *American Petroleum Institute* (API)

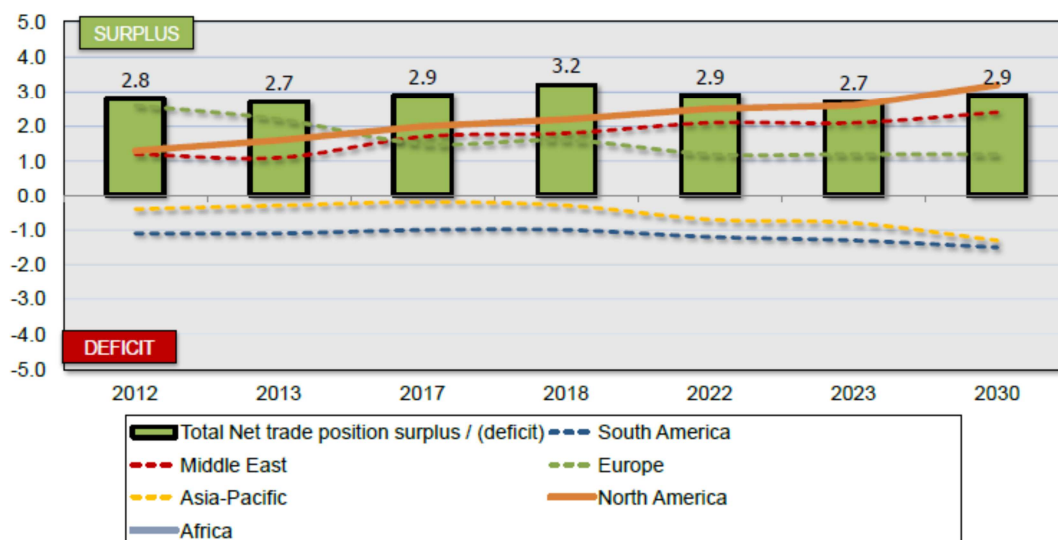


Fonte: Relatório da firma Kline&Company para a Galpenergia (2014)

Tendo em conta a evolução do mercado de lubrificantes e, por conseguinte, das bases que os constituem, existirá um excedente global de produção, em relação à oferta. Todavia, esta relação é contrária (de *deficit*) em algumas regiões do globo,

nomeadamente na Ásia e na América do Sul/América Latina – figura 28, o que facilmente se entende, pelo previsível aumento do produto nestas geografias.

Figura 28: Evolução da relação oferta/procura mundial de óleos base, de 2012 a 2030, com segmentação linear para algumas geografias

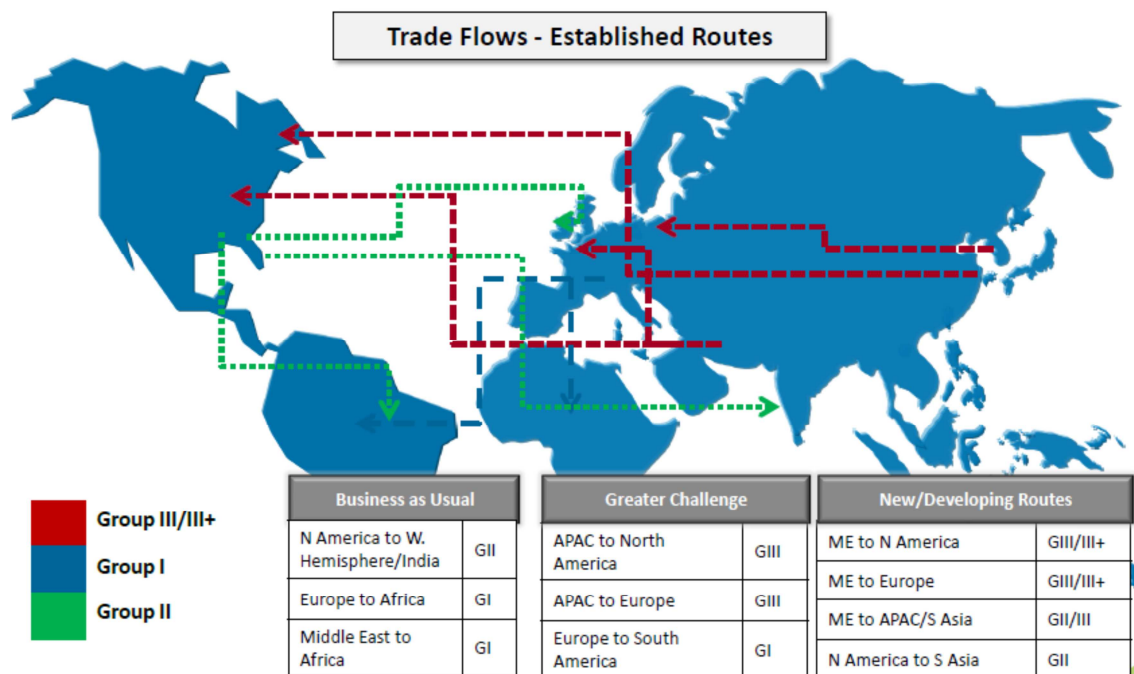


Fonte: Relatório da firma Kline&Company para a Galpenergia (2014)

Os diferentes desequilíbrios regionais, entre oferta e procura, serão aproveitados pelo mercado, no sentido de se alcançar o equilíbrio, através de oportunidades de negócio, concretizadas por via de fluxos intercontinentais, trocando-se diferentes tipos de óleos base – figura 29.

Para os produtores de bases de grupo I, e com especial enfoque nos *grades* mais viscosos (500/600), os mercados mais relevantes serão os das regiões de África, América do Sul e América Latina. Por outro lado, o *Bright Stock*, constituirá cada vez mais um nicho de mercado bastante valorizado, dado que a sua substituição por bases de outros grupos é mais difícil.

Figura 29: Fluxos de transação de óleos base (grupos I, II e II/III+) para o cenário atual/provável (*business as usual* – *BAU*), desafio e desenvolvimento de novas rotas de transação

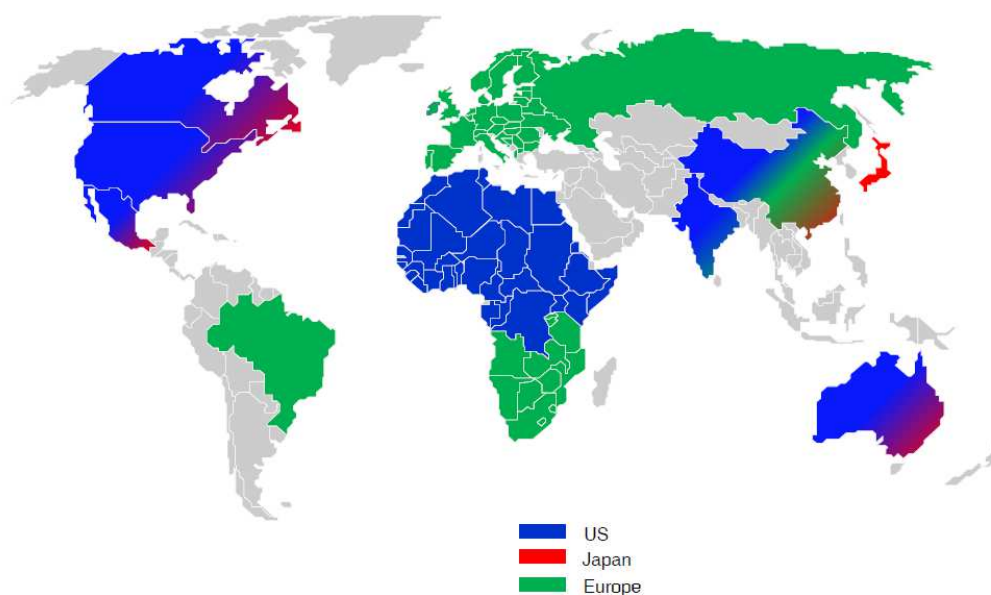


Fonte: Relatório da firma Kline&Company para a Galpenergia (2014)

No caso vertente dos óleos lubrificantes, e tal como se refere anteriormente em relação às suas particularidades, enquanto especialidades – especificações de entidades internacionais, nacionais e construtores de equipamentos – é necessário ter em atenção as designadas regiões tecnológicas, isto é, as zonas geográficas que requerem lubrificantes com as especificações semelhantes e mercados com requisitos equivalentes.

Se atendermos à figura 30, compreende-se que um óleo lubrificante formulado na Europa tem uma especificação técnica compatível com as necessidades na América do Sul, em Moçambique, em Angola ou na África do Sul.

Figura 30: “Regiões Tecnológicas” dos lubrificantes



Fonte: Adaptado de uma apresentação da Fuchs Petrolub SE e citado na Apresentação da área de Desenvolvimento de Lubrificantes da Galpenergia, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

De acordo com área de Desenvolvimento de Lubrificantes da Galpenergia “O know-how existente na Galpenergia permite o desenvolvimento de lubrificantes adaptados às realidades de outras regiões do globo. Algumas das tecnologias de aditivação necessárias para a formulação de determinados lubrificantes poderão ser mais específicas de determinadas regiões, o que poderá dificultar a sua obtenção ou penalizar o custo de obtenção, caso se pretendam produções em fábricas de outras zonas tecnológicas. A produção local poderá contornar parte destas dificuldades caso existam quantidades mínimas de produção adequadas (exemplos: tecnologias exclusivas API, certificações locais, entre outros). Todavia, as adaptações tecnológicas são apenas um dos fatores que exigem adaptação, outros serão:

1. o tipo de comunicação ao mercado;
2. as práticas comerciais;
3. os canais de distribuição;
4. a assistência técnica;

5. regulamentações e requisitos legais;
6. requisitos de rotulagem.”

Assim, o processo de internacionalização do negócio dos produtos petrolíferos deverá atender não só à *standardização* associada às especificações gerais das *commodities* (e.g. gasóleos e gasolinas) mas também à *adaptação/customização* associada às especialidades (e.g. bases e óleos lubrificantes), exigindo o conhecimento pormenorizado das realidades locais, de forma a que a oferta se adapte efetivamente ao mercado, e que a marca se implante de uma forma diferenciadora, pela positiva, levando a um posicionamento sustentado da marca e da empresa.

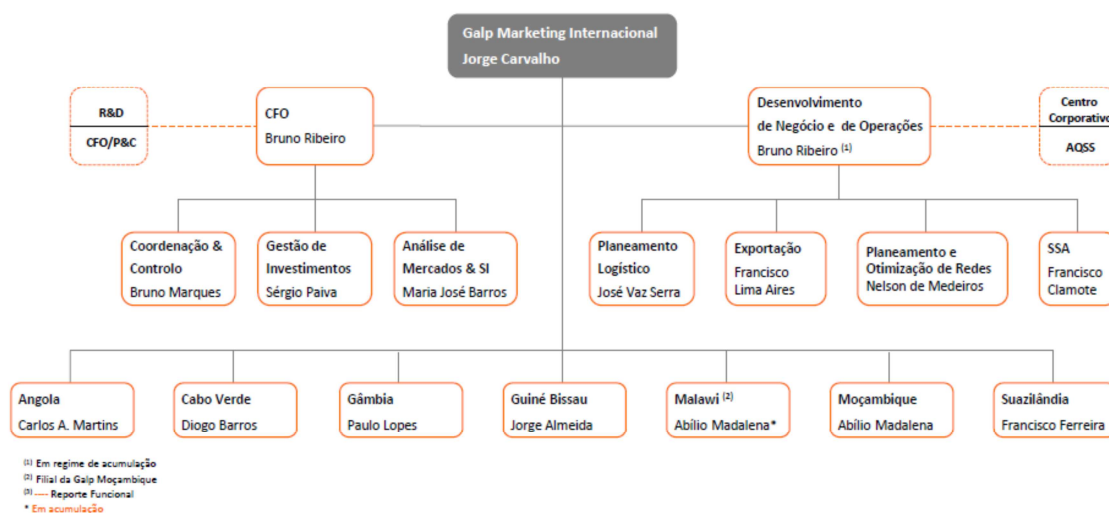
4.3. A Estratégia de Internacionalização da Galpenergia

Dos pontos de vista estratégico e operacional, na vertente de marketing internacional, as atividades do negócio de produtos petrolíferos da Galpenergia estão, no presente, alicerçadas nas seguintes regiões: Espanha (em boa verdade é considerada como parte integrante do “mercado interno” e fica fora do âmbito da análise), Brasil, América Latina e fundamentalmente em África (nomeadamente Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné Bissau, Malawi, Gâmbia e Suazilândia).

A presença internacional da Galpenergia, na vertente do negócio de distribuição produtos petrolíferos está focada em África, com particular relevância para Angola, Moçambique, Guiné Bissau e Cabo Verde. Estas geografias estão histórica e culturalmente relacionadas com as ligações desde a década de 50, através da *Sonap* (antiga “Sociedade Nacional de Petróleos”), que promovia a distribuição e as trocas comerciais de produtos petrolíferos entre a Metrópole (Portugal) e as antigas colónias (países supramencionados). Não obstante dos processos de independência, os negócios da Galpenergia nestes países continuam sólidos e sustentam a sua estratégia de Internacionalização (em África).

Em outubro de 2014, a Galpenergia cria uma *Holding* para a gestão dos Negócios Internacionais: a Galp Marketing Internacional (GMI) que, de certa forma, vem substituir a anterior “Galp Internacional” e aglutinar todas as áreas relevantes para as fileiras do negócio *downstream oil*. Como se pode observar pela figura 31 – Organograma e Equipa da GMI – esta estrutura contempla desde áreas transversais e corporativas como Coordenação e Controlo, Gestão de Investimentos e SSA (Segurança, Saúde e Ambiente), passando por áreas específicas e *core* dos processos de internacionalização como a Exportação e a Análise de Mercados e Sistemas de Informação, sendo que agrega também as estruturas das empresas participadas/subsidiárias locais nos países onde a Galpenergia tem investimento direto no *downstream* (Angola, Cabo Verde, Gâmbia, Guiné Bissau, Malawi, Moçambique e Suazilândia). A Galp Marketing Internacional é liderada por um Quadro de 1.^a Linha da Galpenergia, isto é, que reporta diretamente à Comissão Executiva, sendo que, no caso vertente, o reporte é ao administrador executivo com o pelouro da *Distribuição Oil*.

Figura 31: Organograma e Equipa da Galp Marketing Internacional (GMI)

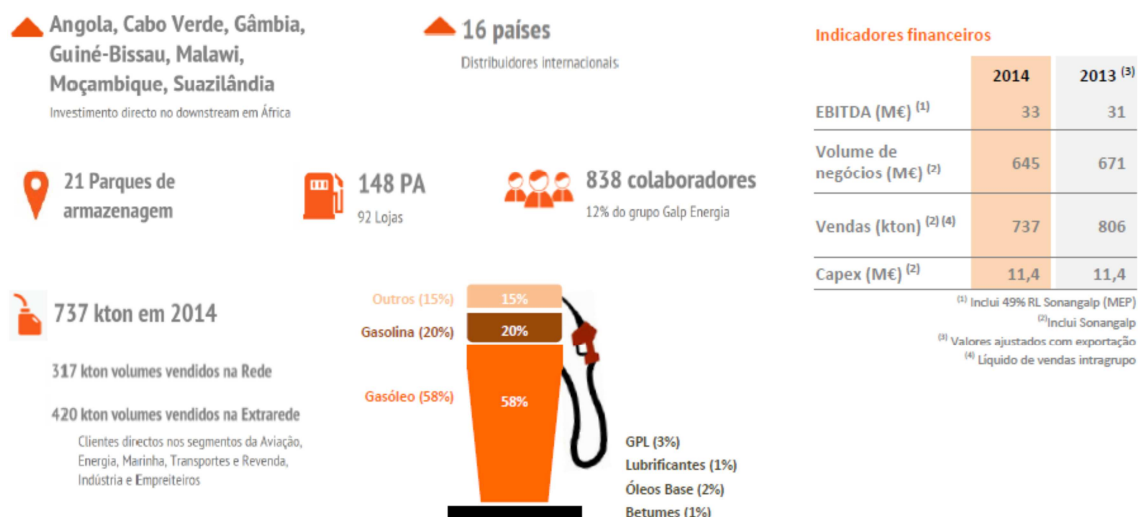


Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

Em termos de *overview* de atividades no ano de 2014, a GMI, através das 7 geografias onde tem investimento direto nos países africanos e nas operações de Exportação, representou um volume de negócios para a Galpenergia de cerca de 645 M€. Na figura

32 é apresentado um *overview* da GMI, referente ao ano de 2014, bem como a comparação, em alguns indicadores, com o ano de 2013.

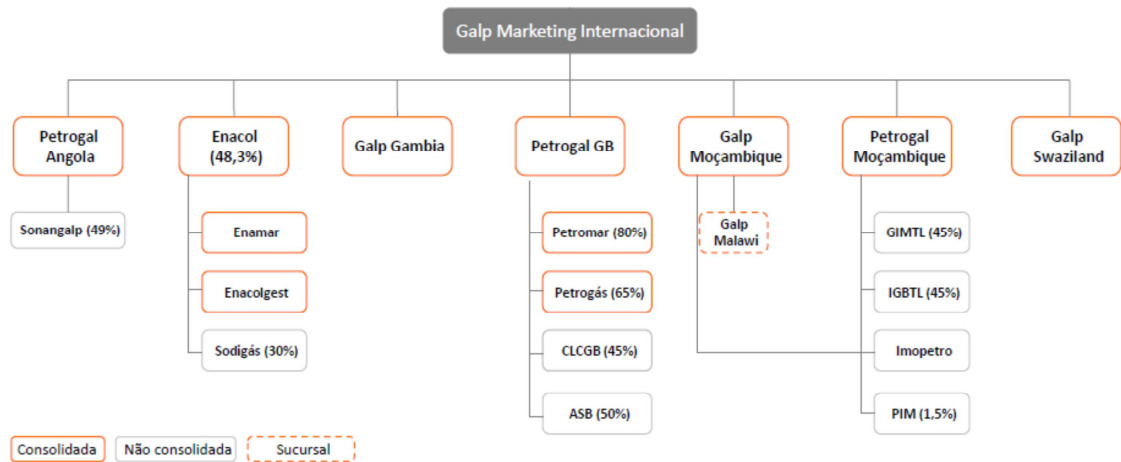
Figura 32: *Overview* das atividades da Galp Marketing Internacional (GMI)



Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

Do ponto de vista das estruturas societárias das empresas participadas, a Galpenergia, através da GMI, detém participações qualificadas em todas essas empresas, em modelos que podem ser, consoante a participada, de estruturas consolidadas/não consolidadas/sucursais – figura 33.

Figura 33: Organograma Societário da Galp Marketing Internacional (GMI) e respetivas participações nas subsidiárias locais (em África)



Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

Como foi referido, para além da presença em países africanos de língua portuguesa (PALOP's), a Galpenergia está também presente, desde 2008/2009, na Gâmbia, no Malawi e na Suazilândia, na sequência da compra dos ativos da *Shell* nestes países. Esta aquisição, apesar de “oportunistica”, uma vez que decorreu da alienação de ativos de *downstream* de uma das *Majors*, teve por base um estudo complexo, desenvolvido no âmbito de uma equipa de *Due Diligence*, sendo de salientar as seguintes vertentes:

1. *Fit Estratégico*

- Crescimento por *cluster* geográfico;
- Dimensão e Atratividade do Mercado;
- Riscos do País;
- Economias de Escala / Sinergias.

2. *Rentabilidade Económico-Financeira*

- NPV;
- TIR vs *Hurdle Rate*;
- Pay Back Period*.

Esta operação de aquisição de ativos estava e está alinhada com alguns dos *drivers* de uma estratégia de internacionalização:

1. “Fortalecer uma posição sustentável nos países em que está presente;
2. Expansão para países vizinhos estabelecendo um *cluster* relevante;
3. Estruturar a Organização e dotá-la das competências”.

De acordo com esse mesmo documento de *Due Diligence*, “crescimento por *cluster*, através dos eixos de crescimento, a nível regional, será uma opção de expansão que permitirá assegurar de forma sustentada o *supply&logistics* das operações para além de potenciar sinergias”.

A análise do *Fit Estratégico* e da *Rentabilidade Económico-Financeira* deverá ser realizada não só em períodos de aquisição de ativos mas também, e fundamentalmente, em base regular, no sentido de se fazer uma avaliação do desempenho e uma reflexão da estratégia de internacionalização do negócio.

Com efeito, e no âmbito da definição do *Fit Estratégico*, é determinante efetuar-se:

- i) *Análise de Mercado* – enquadramento do mercado, relativamente ao *status* atual, *forecasts* de crescimento, análise de concorrência, avaliação dos *players* de mercado, da cultura, da regulamentação e de outros determinantes/barreiras à entrada;
- ii) A avaliação dos *Ativos e Competências Distintivas* – face ao mercado alvo, identificar se a empresa tem competências e ativos potencialmente adequados e relevantes para o *fit estratégico* a esse mercado, nomeadamente ao nível da marca, do produto, do serviço, da cultura, da capacidade económica-financeira para entrada e consolidação das atividades comerciais e ainda no que concerne às relações com os *players* de mercado e com as diversas instituições do país (*network*).

No que diz respeito aos enquadramentos de mercado, a área de Análise de Mercados e Sistemas de Informação (AM&SI) da GMI tem desenvolvido uma caracterização profunda dos mercados onde a Galpenergia está presente e ainda dos mercados

potenciais onde a Galpenergia poderá vir a ter algum tipo de operação internacional – ver, a título ilustrativo, o *overview* de Moçambique na figura 34.

Figura 34: *Overview* da Presença da Galpenergia em Moçambique



Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

Na vertente de Análise de Mercado, é determinante o conhecimento da cadeia de valor, nas várias etapas (*Supply*, Armazenagem e Distribuição) e dos diversos *players*, sendo que esse *background* tem vindo também a ser compilado, como se ilustra na figura 35 para o caso de Moçambique, pela área de AM&SI da GMI.

Figura 35: Análise da cadeia de valor associada à presença da Galpenergia em Moçambique

Etapa	Supply ¹		Armazenagem ²	Distribuição ³
	<input checked="" type="checkbox"/> Tender	<input type="checkbox"/> Importação directa <input type="checkbox"/> Refinação		
Players	<ul style="list-style-type: none"> Imopetro 		<ul style="list-style-type: none"> Petromoc (32%), Petrobeira (11%), Inpetro (9%) BP (16%) Puma Energy (15%) Glencore (9%) Total (6%) Engen (2%) Petrogal Moçambique (0,5%) 	<ul style="list-style-type: none"> Petromoc (37% QM, 119 PA) BP (15% QM, 52 PA) Petrogal Moçambique (13%, 34 PA) Total (12% QM, 31 PA) Puma Energy (9%) PESS (% QM*, 8 PA) Outros
Observações	<ul style="list-style-type: none"> Imopetro junta as necessidades dos operadores e é responsável pelos tenders internacionais para abastecimento do mercado 		<ul style="list-style-type: none"> No total são 1.061.480 m³ de capacidade de armazenagem Petromoc é a empresa estatal e tem a maior capacidade de armazenagem do país 	<ul style="list-style-type: none"> PESS (Petromoc e Sasol joint venture) Outros (um ou dois pequenos retalhistas independentes)
Galp em Moçambique	<ul style="list-style-type: none"> Compra através da Imopetro 		<ul style="list-style-type: none"> Os produtos são armazenados e expedidos pelos contratos de armazenagem com Petromoc (Take or Pay), Petromoc/IPG (Throughput) BP (Throughput) O GPL é armazenado e cheio no parque da Petrogal Moçambique na Matola Armazém própria de lubrificantes 	<div> <div>B2B (% QM)*</div> <div>Retalho (%QM)* 34 PA</div> </div>

Fontes: ¹CITAC, ²CITAC, Petrogal Moçambique, ³Petrogal Moçambique, CITAC

Legenda: Indústria e Empreiteiros Transportes e revenda Agricultura Outros clientes

Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

É de salientar que a informação dos mercados é de extrema importância como base do processo de avaliação e de decisão. No caso vertente dos mercados Africanos, e face à sua especificidade, uma das fontes mais relevantes é a *CITAC Africa* (consultora do Reino Unido especializada nos negócios de distribuição nos mercados Africanos), sendo que da consulta da base de dados *CITAC* (www.citac.com) resultam *outputs* nos seguintes campos:

- *Snapshot and Outlook:*
 - *Political context;*
 - *Economic context;*
- *Opportunities and Challenges;*
- *Downstream landscape;*
- *Downstream regulatory environment;*
- *Trade imports and exports;*
- *Demand Analysis;*
- *Refining and Supply Analysis;*

- *Logistics and Distribution;*
- *Competitive Landscape.*

Para além da presença direta nos países africanos, anteriormente descrita, a Galpenergia tem também operações de Exportação, através da GMI (figura 36), e com produtos diversos como óleos lubrificantes, óleos base e betumes, sendo que, nesta vertente, assume particular relevância o papel do cliente-distribuidor, que se constitui como um importante *player* no mercado do país onde opera. A Galpenergia tem, para uma primeira abordagem ao potencial cliente-distribuidor, um formulário (*Distributor Inquiry Form*) com campos relativos à empresa, ao mercado e aos produtos (no caso concreto, sobre lubrificantes).

Figura 36: Overview das operações de Exportação da GMI

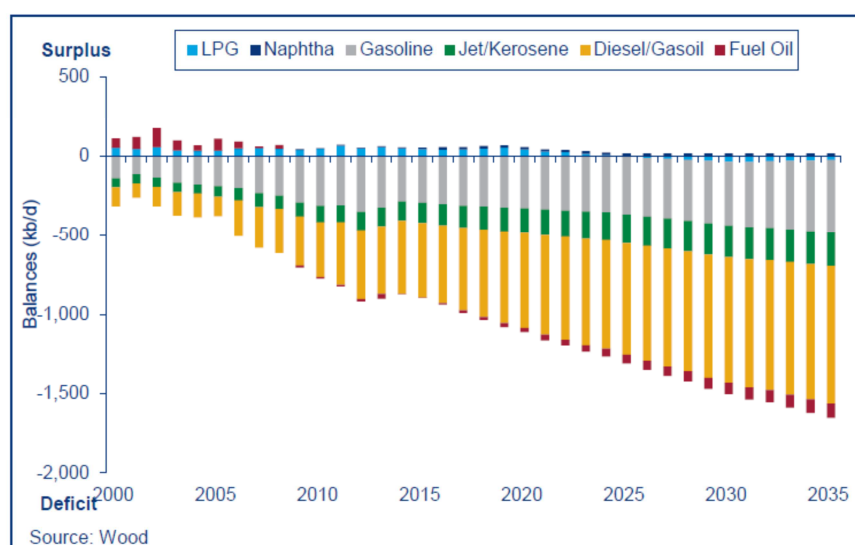


Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

A Exportação é, segundo Brito (1994) e Jonhson e Wiedersheim (1975), uma das três grandes opções estratégicas de internacionalização, sendo a forma inicial do processo de internacionalização num dado mercado. Assim, a Exportação deve ser aproveitada como forma de entrada e aprendizagem do mercado, pelo que não deverá ser confundida como uma simples operação de “escoamento” de produto para o exterior.

A Estratégia de Internacionalização do negócio de produtos petrolíferos da Galpenergia passa, atualmente, pela consolidação da sua posição nos países africanos onde está presente, aproveitando as oportunidades em geografias adjacentes a estas e em outras com potencial de crescimento e de consumo dos produtos petrolíferos para expandir os seus negócios. Para o reforço da sua posição competitiva está a desenvolver/implementar um plano de investimentos em infraestruturas que lhe permitirá criar um *hub logístico* na região leste da África Subsaariana, mais propriamente em Moçambique. Este *driver* de desenvolvimento estratégico está alinhado com os *forecasts* das necessidades de produtos petrolíferos que, tal como se constata na figura 37, e face ao crescimento do produto e das populações urbanas, apontam para que, no médio/longo-prazo, exista um *deficit* contínuo e agravado de todos os derivados de petróleo nessa região.

Figura 37: Balanço Oferta/Procura de produtos petrolíferos na região da África Subsaariana (2000 a 2035)



Fonte: Retirado do relatório “Sub-saharan Africa product markets long-term outlook”, WoodMackenzie, junho de 2015

No seguimento da caracterização da posição actual da Galpenergia nos mercados internacionais, importa, nesta fase, determinar de que forma se poderá perspectivar a estratégia de desenvolvimento internacional desta empresa.

4.4. Focus Group – Workshop “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”

No sentido de se perceber quais as oportunidades e as dificuldades inerentes ao processo de Internacionalização da Galpenergia e a forma como esta empresa se adequa às dinâmicas do mercado, promoveu-se um *workshop* sobre esta temática, conciliando um *Focus Group* constituído por alguns dos agentes decisores da empresa, em matéria de Internacionalização.

4.4.1. Âmbito e Agenda

Nesta secção pretende-se descrever as várias perspetivas de abordagem aquando da realização do *workshop*.

As questões colocadas têm por base os cuidados subjacentes à metodologia, isto é, o cumprimento das boas práticas necessárias para a triangulação e coerência dos resultados.

Os *outputs* do *workshop* encontram-se guardados em formato escrito (registo do autor deste trabalho científico), sendo que decorreram das diversas intervenções dos participantes, os quais validaram esse mesmo registo.

Os dados primários resultantes foram complementados com os dados secundários decorrentes de *desk-research* (documentos internos da empresa).

A agenda do *workshop* constitui o Anexo I deste trabalho, sendo que constituiu apenas um referencial de conteúdos e de discussão para o evento, na medida em que houve a necessidade de flexibilizar essa mesma agenda, no sentido de ajustá-la à disponibilidade de agenda dos participantes.

O *workshop* teve lugar em Lisboa – Rua Tomás da Fonseca, na Torre C (10º Piso) da Galpenergia, tendo decorrido entre as 10h30 e as 20h00 do dia 23 de junho de 2015.

4.4.2. Participantes

Os critérios de escolha dos participantes no *workshop* foram essencialmente os seguintes: i) Âmbito Internacionalização – áreas integrantes da GMI (Galp Marketing Internacional), nomeadamente *Análise de Mercados e Sistemas de Informação*, *Exportação* e *Subsidiárias Locais* (Presença Direta em África) e de outras áreas relacionadas com a Produção, Desenvolvimento e Gestão de Produto de Óleos Base e Lubrificantes (Especialidades do Portefólio); ii) Poder e Tomada de Decisão – quadros de 1.^a linha, dirigentes e superiores da Galpenergia, com competências de gestão e poder associado aos processos de tomada de decisão.

Os participantes da sessão de *workshop* foram informados do âmbito deste processo e concordaram que as informações por si prestadas poderão ser utilizadas como dados primários para efeitos de trabalho científico – dissertação de mestrado.

A lista de participantes no *workshop*, bem como a Direção/Área da empresa (Galpenergia), a função e a antiguidade de cada um estão consideradas na tabela 4.

Tabela 4: Lista de participantes do *Workshop “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”*, que decorreu a 23 de junho de 2015, em Lisboa, na sede da Galpenergia

Nome	Direção/Área	Função	Antiguidade na Empresa/Função (anos)
Abílio Madalena	GMI/Moçambique e Malawi	Diretor	25
Bruno Ribeiro	GMI/CFO e Desenvolvimento de Negócio e de Operações	Diretor	n.d. ⁷
Francisco Aires	GMI/Desenvolvimento de Negócio e de Operações/Exportação	Responsável de Área	n.d.
Helena Oliveira	Direção de Empresas/Lubrificantes/Desenvolvimento e Gestão de Produto	Responsável de Área	25/3
Hortênsia Barandas-Karl	<i>(Faculdade de Economia da Universidade do Porto)</i>	<i>(Professora)</i>	n.a. ⁸
Jorge Almeida	GMI/Guiné Bissau	Diretor	n.d./1
Luís Miguel Rodrigues	Refinaria de Matosinhos/Operações/Fábrica Óleos Base e Lubrificantes <i>(Autor da dissertação de Mestrado)</i>	Adj. do Responsável de Área <i>(Moderador)</i>	7/3
Maria José Barros	GMI/CFO/Análise de Mercados & SI	Responsável de Área	n.d.
Martinho Correia	Direção Operacional de Refinarias	Diretor Geral	n.d.
Paulo Santos	Refinaria de Matosinhos/Operações	Diretor	22/2

Fonte: Elaboração própria

4.4.3. Registo das Participações

Alguns participantes efetuaram exposições sobre um determinado assunto em particular, sendo que as apresentações associadas se encontram no Anexo II.

⁷ n.d.: não disponível

⁸ n.a.: não aplicável

O registo das participações dos vários intervenientes no *Focus Group (workshop)*, diz respeito quer às intervenções previamente alinhadas em agenda, quer nas sessões de *brainstorming* que decorreram ao longo do evento e constituem o Anexo III.

4.5. Tratamento e Análise dos Dados do Caso de Estudo

A informação decorrente da investigação empírica, em conjunto com os dados sobre a empresa e sobre o mercado/negócio dos produtos petrolíferos foram trabalhados à luz dos modelos e dos *frameworks* associados ao processo de internacionalização, com o objetivo de dar resposta à problemática da investigação.

De acordo com Ghauri (2004), a interpretação e a análise qualitativa dos dados é talvez a etapa mais complexa da investigação, no âmbito do caso de estudo, sendo recomendado que a recolha e o tratamento/análise dos dados sejam efetuadas o mais próximo possível, de forma a maximizar a probabilidade de sucesso na interpretação dos dados.

Logo após a fase de recolha dos dados, é necessário fazer uma segregação da informação em relevante / não relevante, de forma a eliminar o “ruído informacional”.

A primeira fase de construção do caso de estudo assenta na descrição factual do objeto de estudo, no caso vertente passou pela caracterização da empresa Galpenergia, salientando os aspetos históricos, organizacionais e os dados económico-financeiros mais relevantes. Foi dada especial ênfase ao segmento de negócio de distribuição dos produtos petrolíferos, na medida em que o objeto de estudo diz respeito à estratégia de internacionalização deste negócio. Assim, esta primeira fase do tratamento de informação do caso de estudo consiste numa espécie de “conto de histórias” (Ghauri, 2004, pp. 11), uma vez que é efetuada uma narrativa do âmbito e das atividades do objeto de estudo.

A segunda fase do tratamento de informação do caso de estudo diz respeito ao agrupamento e categorização dos dados, de forma a construir-se a “escada de abstração” (Ghauri, 2004, pp. 11). A categorização dos dados pode ser realizada através de diversos processos, nomeadamente barras cronológicas, codificações, *clusters*, matrizes, árvores de decisão e sobreposição de padrões, conforme se ilustra na tabela 5.

Tabela 5: Processos utilizados para análise/interpretação dos dados de um caso de estudo

Processo de Análise	Descrição
<i>Barra Cronológica</i>	Narrativas históricas dos eventos
<i>Codificação</i>	Arranjo dos dados, de acordo com os conceitos e temas
<i>Clusters</i>	Categorização de acordo com as características das observações
<i>Matrizes</i>	Explicação das interações entre fatores
<i>Árvores de Decisão</i>	Descrição factual das interações verificadas nos processos de decisão
<i>Sobreposição de Padrões</i>	Comparação entre um padrão previsto e um padrão empírico, procurando zonas de coerência/sobreposição

Fonte: Adaptado de Ghauri (2004)

Neste trabalho foram utilizados os seguintes processos analíticos: i) barra cronológica pois foram descritas as atividades da empresa, referindo-se alguns horizontes temporais, ii) codificação e iii) *clusters* pois quer os dados primários quer os dados secundários foram agrupados, de acordo com os conceitos, temas e características das observações, iv) matrizes e v) sobreposição de padrões, na medida em que os dados recolhidos foram tratados à luz de modelos e *frameworks* de gestão estratégica, como se verá mais em diante nesta secção, no sentido de se fazer uma aproximação da informação empírica às teorias dos processos e da estratégia de internacionalização.

Assim, no seguimento da análise dos registos das participações no *workshop*, é necessário proceder a uma análise de coerência e de triangulação de informação, em alinhamento com os dados secundários provenientes dos documentos oficiais da Galpenergia (apresentações efetuadas no *workshop*, Relatórios de Contas, de Governo e de Sustentabilidade referentes a 2014, bem como outras normas e procedimentos internos).

A informação decorrente do *workshop* é então, de seguida, agrupada e tratada gráfica e matricialmente, com recurso a algumas ferramentas de gestão estratégica, tendo em consideração *12 guidelines estratégicas* de análise/tratamento de dados, que vertem alguns *frameworks* de gestão estratégica, nomeadamente os que constam da tabela 1 da secção de revisão de literatura.

1) Quais são os ***drivers* de internacionalização do negócio?**

Escolhas Estratégicas (Johnson et al., 2005)

*Aumento do volume de vendas e/ou escoamento de produtos para países em crescimento, face a um contexto interno (Ibérico) em retração no consumo;

*Crescimento orgânico da empresa, através do reforço das suas posições competitivas em diversos mercados;

*Oportunidades de *Mergers and Acquisitions (M&A)* – Fusões e Aquisições.

2) Que **fatores influenciam a escolha do mercado alvo?**

*Análise PESTEL*⁹ (figura 38)

⁹ PESTEL: (análise de factores) Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

Figura 38: Análise *PESTEL* (fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) que determinam a escolha do mercado alvo



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do Workshop e dos dados secundários (documentos oficiais da Galpenergia)

- 3) Que tipo de **parcerias e veículos estratégicos** têm sido utilizados para consolidar a internacionalização?

Players

****Clientes-Distribuidores*** locais, que conhecem as especificidades do mercado e que possuem uma *network* consolidada ao nível de logística/distribuição, de que são exemplo a *TTA* (atual distribuidor de lubrificantes Mobil e Galp para o mercado francês), a *Ipomar* (distribuidor exclusivo de lubrificantes para o mercado Grego há mais de 20 anos), a *GTS* (distribuidor de lubrificantes na Guiné Equatorial, e que está com uma dinâmica de crescimento) e a *Excellent Professional Group* (distribuidor em Taiwan).

Dois dos maiores *players* de distribuição de produtos petrolíferos na região africana são a *Vivo Energy*, a *Trafigura* e a *Puma Energy*, que deverão ser encarados como concorrentes em determinados mercados mas que poderão ser potenciais parceiros noutros mercados.

Ao nível da Exportação de óleos base, existem diversos ***traders*** de referência (e.g. *Shamrock*) que poderão servir de veículo logístico para estes produtos, em diversas geografias.

*No caso de alguns países africanos onde a Galpenergia está presente (e.g. Guiné Bissau), grande parte dos ***clientes*** são ***institucionais***: Estado, Embaixadas, EU, ONU, entre outros, sendo que este mercado natural é alcançado através da venda de senhas de combustível; é por isso de extrema relevância a consolidação das relações diplomáticas com estas instituições.

*A presença da Galpenergia em conferências e feiras internacionais do setor, e em particular nas regiões com maior potencial de crescimento e cujo *gap* de mercado poderá ser ocupado, deverá ser estruturada e consolidada, pois nestes eventos existem contactos/oportunidades de negócio com ***clientes finais*** (empresas locais de venda ao cliente final) e clientes-distribuidores (*traders* internacionais com presença local); a título exemplificativo salientam-se as conferências da *ICIS*, promovidas global e regionalmente, e com grande adesão por todos os *players* mundiais dos negócios de óleos base e lubrificantes.

Agências de Comércio/Investimento

As *agências de comércio/investimento*, as *câmaras de comércio e indústria* e as *sociedades/agências do setor* constituem importantes veículos de negócio. Por outro lado, deverá também atender-se à importância das *viagens/missões diplomáticas de negócios*, organizadas pela Presidência da República Portuguesa, pelo Governo de Portugal ou por outra qualquer instituição pública com interesse na promoção dos negócios e da internacionalização das empresas portuguesas.

A título ilustrativo, é de referir, como referência de agenda e de preparação, a missão empresarial do México, em junho de 2013, com o patrocínio do Ministério de Estado e dos Negócios Estrangeiros e que permitiu o estabelecimento de contactos com potenciais parceiros locais, o que foi extremamente relevante, tendo em conta a posição do México na América Latina e os *forecasts* de crescimento desta economia nos próximos anos.

Com efeito, de forma a potenciar novos negócios, através de missões agendadas e contactos pré-definidos, deverão ser estruturadas e reforçadas as relações com algumas instituições, nomeadamente com i) Presidência da República; ii) Governo de Portugal (em particular com o Ministério de Estado e dos Negócios Estrangeiros e com Ministério da Economia), iii) AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), iv) Câmaras de Comércio e Indústria (com particular ênfase nas seguintes: Portugal-Moçambique, Portugal-Angola, Luso-Guineense, Cabo Verde, Luso-Brasileira e Luso-Mexicana).

- 4) Que **estratégias de marketing** são utilizadas pela empresa para se tornar competitiva face à concorrência de outras empresas? Têm sido eficazes e adequadas ao mercado-alvo?

Táticas de Entrada – Marketing

* Não existe um plano de Marketing perfeitamente definido com as estratégias a adotar nos processos de internacionalização, nas fases de penetração e de consolidação.

**Outputs* do *Workshop* sobre este tema, que importam salientar:

“Encontrar formas do *Upstream* (e da sua notoriedade global) dar maior visibilidade e alavancar os negócios do *Downstream* da Galpenergia, criando-se assim um vetor de credibilização:

- Criar mais sinergias;
- Dar mais ênfase às contra-partidas;
- Aproveitar os contactos de internacionalização do *upstream*.

“É necessário proceder a um reajuste das áreas de Marketing, uma vez que a GMI não tem uma área de Marketing, sendo que na Galpenergia existe uma área operacional de Marketing Oil, que dá apoio aos processos de distribuição internos e uma área de Gestão de Marca, ao nível corporativo.”

“A Galpenergia deveria ter um manual único de comercialização, com todo o portefólio de produtos da empresa.”

“A Galpenergia deveria ter um *package* de entrada nos mercados.”

5) Relativamente à **classificação da estratégia de Internacionalização da Galpenergia, quanto ao tipo de organização/difusão de recursos e competências** entre estrutura central e subsidiárias (Bartlett e Ghoshal, 1989):

Quanto aos recursos humanos, como é feito o recrutamento e seleção?

*Os quadros dirigentes são portugueses (em regime de expatriação), sendo que os restantes são nativos (locais).

O novo conhecimento é desenvolvido na casa-mãe e depois transferido para as unidades estrangeiras?

*Sim, na maioria dos casos.

As competências e recursos estratégicos e vitais da organização tendem a estar localizados na sede enquanto atividades de importância “inferior” estão localizadas nas subsidiárias?

*Sim, as atividades e competências *core* são desenvolvidas centralmente e depois difundidas pelas subsidiárias.

As unidades no estrangeiro recebem e adaptam produtos e serviços fornecidos pela casa-mãe para ganhar vantagem nos países em que operam?

*Sim, os produtos, na sua maioria, são transversais em termos de características de qualidade/performance, no entanto as abordagens de marketing são adaptadas ao mercado.

A organização aloca competências e recursos especializados pelo mundo mas as subsidiárias cooperam frequentemente e dependem umas das outras?

*Sim, existe uma partilha de informação através do eixo central da GMI.

A organização é integrada globalmente e as unidades estrangeiras prestam um papel importante contribuindo com as suas forças individuais e conhecimento para toda a organização?

*Existe uma partilha ao nível da GMI, não se estendendo, no entanto, a todas as áreas do grupo (Galpenergia).

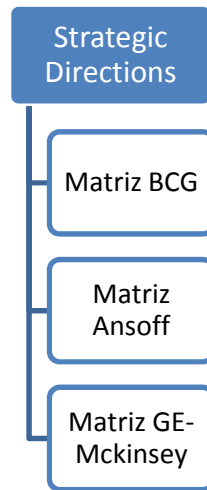
Pela análise das vertentes acima delineadas, e de acordo com Bartlett e Ghoshal, (1989), a forma de organização/difusão de conhecimento na Galpenergia é do tipo *Internacional*.

- 6) O **portefólio de produtos da empresa vs necessidade dos clientes** está em ajuste dinâmico de forma a garantir a competitividade produtiva/comercial?

*A Galpenergia dispõe de um aparelho refinador moderno e complexo que permite a produção de uma vasta gama de combustíveis, gases e especialidades; o polo industrial de Matosinhos tem na localização a sua vantagem competitiva, sendo o promotor da vasta gama de especialidades; o polo industrial de Sines apresenta um enorme potencial de produção de combustíveis que, aliado à sua localização logística, constituem um importante fator de diferenciação positiva no âmbito da refinação.

*Numa perspetiva de estratégia de negócio, deve-se analisar o mercado e perceber como se vai “ganhar a batalha”, através da posição relativa dos negócios face à concorrência. Para auxiliar a tarefa de análise são utilizadas diversas matrizes de gestão estratégica, sendo que as associadas ao negócio estão ilustradas na figura 39.

Figura 39: Perspetivas de análise Estratégica do Negócio (*Strategic Directions*)

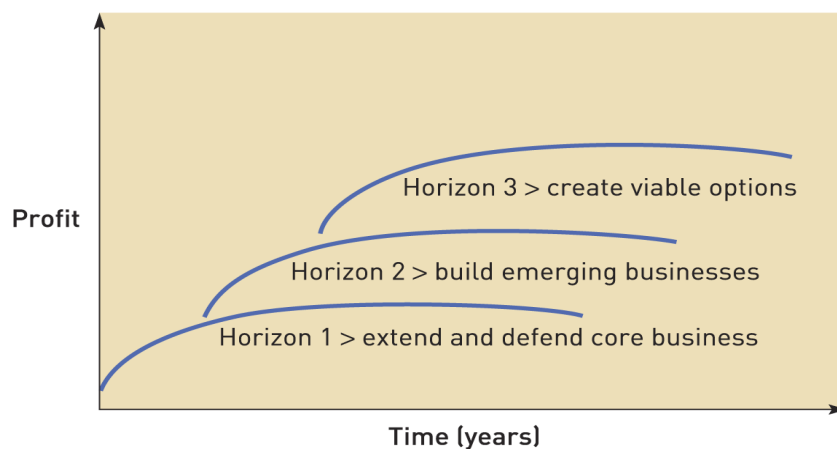


Fonte: Adaptado de Johnson, 2005

**Matriz BCG*

A matriz BCG é, como se constata na figura 2 (adaptada de Pugh, 2011) da secção de revisão de literatura, uma das ferramentas de gestão mais apropriadas para uma análise do contexto estratégico atual, de forma a prever cenários futuros. A conjugação da matriz BCG com a análise de horizontes temporais estratégicos (figura 40) permite projetar melhor o portfólio dos negócios no futuro.

Figura 40: Horizontes Temporais Estratégicos

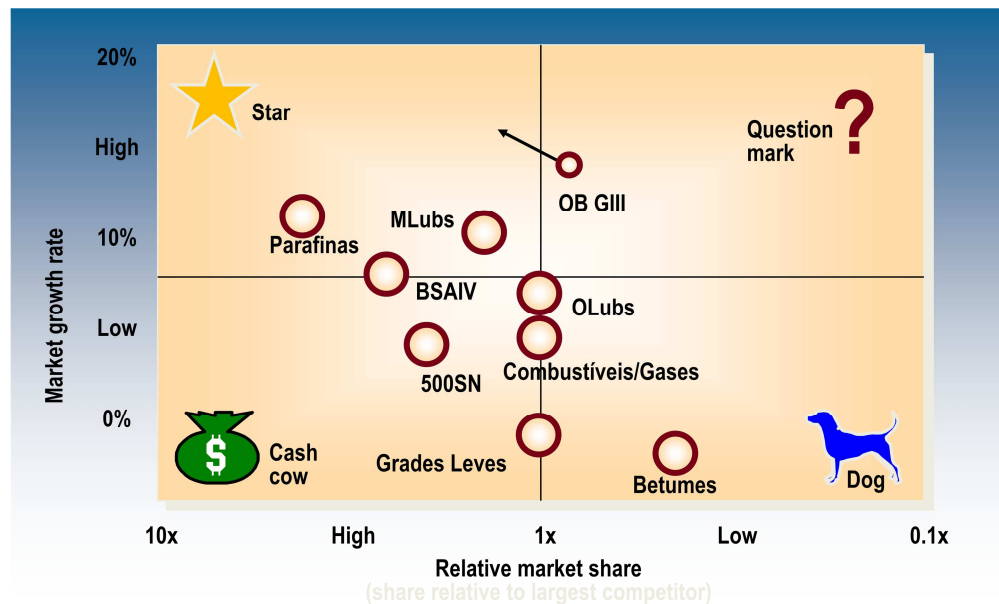


Fonte: Adaptado de Johnson, 2005

Neste caso teremos:

- “Vacac Leiteiras” - 1º horizonte temporal - Consolidar;
- “Estrelas” e algumas “?” - 2º horizonte temporal - Desenvolver;
- Algumas “Estrelas” e poucas “?” - 3º horizonte temporal - Apostar.

Figura 41: Matriz BCG (análise do negócio/portefólio de produtos, tendo em conta o crescimento potencial vs quota de mercado)



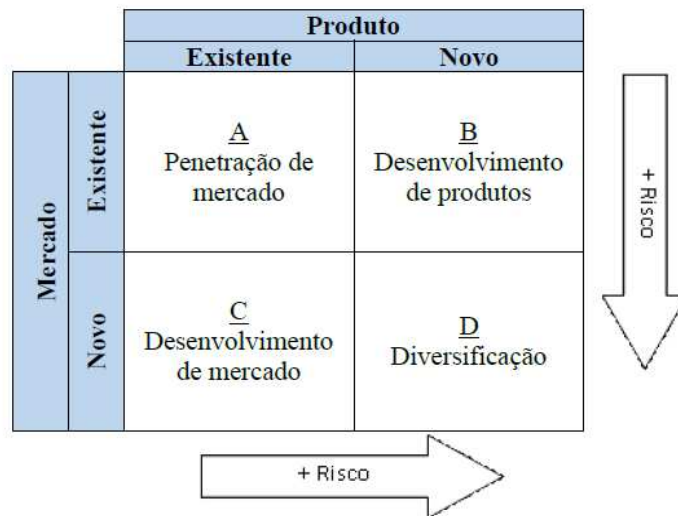
Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do Workshop e dos dados secundários (documentos oficiais da Galpenergia), para um mercado hipotético¹⁰

*Matriz Ansoff

Com esta matriz, representada na figura 42, a estratégia de mercado é orientada de acordo com o cruzamento entre as variáveis mercado (novo/existente) e produto (novo/existente). Da aplicação da matriz de *Ansoff*, resultou uma abordagem aos mercados vs portefólio de produtos (figura 43), com base nos dados primários e secundários associados a este trabalho científico.

¹⁰ A aplicação da Matriz BCG foi efetuada para um mercado hipotético, sendo que deverá ser “atualizada” para cada mercado (existente ou potencial), tendo em conta os referenciais de crescimento vs quota.

Figura 42: Matriz de análise estratégica de Ansoff



Fonte: Adaptado de Johnson, 2005

Figura 43: Análise estratégica dos negócios/portefólio da Galpenergia, com base na matriz de Ansoff

A . Penetração de Mercado	B. Desenvolvimento de Produtos	C. Desenvolvimento de Mercados	D . Diversificação
<ul style="list-style-type: none"> • Moçambique • Angola • Guiné Bissau • Cabo Verde 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos combustíveis • Óleos Base GIII • Alargamento do espectro de parafinas FDA • Novos betumes 	<ul style="list-style-type: none"> • África do Sul • América Latina (México, ...) • EUA • Brasil • China • Índia 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de outros produtos do portefólio e de serviços de assistência técnica como complemento – "total cross-selling"

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados do Workshop e dos dados secundários (documentos oficiais da Galpenergia)

No que diz respeito a “A. Penetração de Mercado”, salientam-se, de acordo com a informação recolhida no âmbito do *Workshop*, os seguintes vetores de penetração:

*Moçambique (e.g. “Moçambique é o país de aposta da Galpenergia”);

*Angola (e.g. “Os postos contentorizados, como o ilustrado na figura 44, constituem verdadeiros exemplos de adaptação ao mercado”).

Figura 44: Exemplo de Posto Contentorizado, utilizado em Angola



Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

Relativamente a “C. Desenvolvimento de Mercados”, e segundo informação recolhida no âmbito do *Workshop*, “Está em curso um processo de penetração no mercado dos USA, através de um agente de distribuição na costa oeste:

- Oportunidade no sentido de encaixar produtos de gama alta e num segmento em que os grandes *players* (e.g. *ExxonMobil*) não querem estar ou têm preços muito mais elevados;
- Constitui um nicho de mercado de elevado valor acrescentado;
- Será necessário ajustar especificações/formulações para o mercado dos USA.”

No que concerne a “D. Diversificação”, é de sublinhar o que foi referido no âmbito do *Workshop*: “Cada vez mais, os produtos devem ser vendidos em *package*, divulgando também o saber incluído (produto+competências+serviço)”.

**Matriz GE-Mckinsey*

A matriz GE-Mckinsey é também, à semelhança da matriz BCG, como se constata na figura 2 (adaptada de Pugh, 2011) da secção de revisão de literatura, uma das ferramentas de gestão mais apropriadas para uma análise do contexto estratégico atual, de forma a prever cenários futuros.

Do ponto de vista estratégico é mais valioso o conhecimento do mercado do que o conhecimento dos produtos, sendo preciso estar no mercado certo no momento certo.

Esta matriz relaciona o nível de competências para estar na indústria em questão (*Business Strength*) com a atratividade que essa indústria apresenta.

São três os critérios para medir a atratividade da indústria: i) Dimensão/Dimensão potencial; ii) Taxa de crescimento; iii) Rentabilidade intrínseca da indústria (e.g. ROE).

Esta matriz é útil para sabermos se devemos investir ou desinvestir num dado negócio/mercado, podendo ser utilizada para uma avaliação contínua dos ativos e decidir quanto à evolução do modelo de internacionalização (e.g. de exportação para *Joint-Venture* ou subsidiária local?).

Figura 45: Matriz de análise estratégica *GE-Mckinsey*

		Forças competitivas		
		Alta	Média	Baixa
Atractividade do mercado	Alta	Manter liderança	Seleccionar investimento e crescimento	Foco em avaliar com critério
	Média	Seleccionar investimento e crescimento	Foco em avaliar com critério	Expansão limitada ou colheita
	Baixa	Foco em avaliar com critério	Expansão limitada ou colheita	Desinvestir

Fonte: Adaptado de Johnson, 2005

7) Qual é a **importância da marca** nos processos de internacionalização?

*A promessa que a marca confere é de enorme relevância para o seu posicionamento e para a consolidação da relação com os clientes (distribuidores e finais). Nos processos de internacionalização, a Galpenergia promove-se como uma companhia de energia de referência, promotora da sustentabilidade e que oferece produtos de elevada qualidade e performance. A marca é portanto determinante nos processos de Internacionalização, podendo ditar o sucesso/insucesso das estratégias de negócio.

8) De que forma a **dimensão cultural** (Hofstede, 1991) será determinante para o processo de internacionalização?

“As sensibilidades locais e culturais são determinantes para o sucesso do processo de internacionalização.”

A língua e a cultura portuguesa constituem eixos de proximidade, no que diz respeito aos processos de internacionalização nos PALOP's.

9) De que forma a dimensão de internacionalização dos negócios e da empresa está incluída no **planeamento estratégico** da empresa?

”Existe um verdadeiro alinhamento estratégico da organização, desde a gestão de topo, até às bases.”

A dimensão de internacionalização está vertida quer nos documentos estratégicos, quer nas dinâmicas organizacionais da empresa (*top/bottom*).

10) A **estrutura orgânica e os processos de decisão** estão adequados à vertente de internacionalização da empresa?

“Sente algum “isolamento corporativo”, por exemplo na execução de procedimentos burocráticos que não estão em sintonia com a realidade do país onde a subsidiária está instalada, defendendo maior agilidade nos processos.

” Deveríamos ser mais flexíveis/ágeis nas decisões, e ter o envolvimento de toda a cadeia hierárquica, num processo que deverá ser entendido como estratégico para a empresa.”

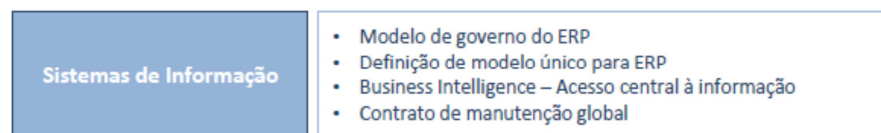
Não obstante do respeito pelas políticas e normas corporativas, os processos burocráticos deverão ser agilizados/adaptados às realidades locais, sob pena de se poderem inviabilizar oportunidades de negócio.

11) O **sistema de *intelligence*** da empresa concentra uma dimensão para os dados de internacionalização, de forma a potenciar a consolidação da estratégia?

”Os sistemas ERP’s das várias participadas são distintos, pelo que esta heterogeneidade de aquisição/armazenagem/tratamento de informação torna difícil a criação de um verdadeiro sistema de *business intelligence*.”

Esta lacuna dos sistemas de informação está identificada e tem ações para desenvolvimento, como ilustrado na figura 46.

Figura 46: *Accções de desenvolvimento dos Sistemas de Informação da GMI*



Fonte: Retirado da Apresentação da Galp Marketing Internacional, no âmbito do Workshop associado a este trabalho científico

12) **Análise SWOT (Forças/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças)**

(baseada em Porter, 1990 e 2008)

Quais são os **fatores de competitividade (forças)** da empresa no mercado internacional e quais os seus ativos e competências críticos (Greco, 2013)?

“A principal barreira seria a logística, mas neste caso (Guiné Bissau) não será, porque dispomos de capacidade instalada de armazenagem pelo que, desta forma, constitui mesmo uma vantagem competitiva, relativamente aos nossos concorrentes.”

“As nossas vantagens competitivas, relativamente aos *traders* internacionais, são:

- Produto com maior qualidade;
- Menores custos de importação (alicerçada também na nossa capacidade de armazenagem);
- Menores quebras”.

“Os lubrificantes constituem o “porta-estandarte” dos produtos comercializados pela Galpenergia”.

“*Hardware* processual com capacidade e flexibilidade para ir de encontro às necessidades e exigências dos clientes e do mercado”.

“Aparelho produtivo e capacidade de armazenagem de óleos base próprios, para garantia da formulação e desenvolvimento de lubrificantes que, para além da referida flexibilidade, sustenta uma independência relativamente a matéria - prima de concorrentes comerciais de lubrificantes.

“Proximidade comercial e flexibilidade e adequabilidade dos produtos e dos processos às necessidades dos clientes”.

Quais as principais **fraquezas internas** associadas à internacionalização da empresa?

“A estratégia de internacionalização da Galpenergia exige também um reforço das equipas de Análise de Mercados, de Exportação, de Marketing e de desenvolvimento de produto (lubrificantes), de forma a ir ao encontro da adaptação e das exigências dos mercados” – estruturas recentes e com pouco *know-how* dos processos de internacionalização.

Constatou-se a ausência de planos de marketing adaptados aos processos de internacionalização, bem como a ausência de informação compilada, de *packages* estratégicos e comerciais de internacionalização.

Quais serão as **oportunidades** e que poderão consolidar a estratégia de internacionalização da empresa?

“Existe um plano de investimentos para a distribuição, em concreto para a construção de novos postos, e um projeto para a realização dos pagamentos através do telefone (na Guiné Bissau não se efetuam pagamentos por MB)”.

“Moçambique, através de Maputo, Beira e Nacala, constitui de facto um importante e potencial *hub* logístico pois situa-se geograficamente adjacente à África do Sul e constitui um ponto de passagem importante para os países africanos do interior e para os mercados asiáticos – é uma porta de entrada pelo Índico para o interior de África.

Nesta região, toda a regulamentação e as trocas comerciais, têm como referência a África do Sul (moedas de transação de referência para o comércio internacional: USD e Rand).

A expansão da Galpenergia passa pelo investimento em infraestruturas, nomeadamente pela detenção de armazenagem própria.

A rede de postos de abastecimento da Galp em Moçambique garante uma grande estabilidade na distribuição, sendo que existe um projeto de expansão de rede para os próximos 5 anos, que irá permitir um crescimento orgânico de, aproximadamente, 60%”.

“Temos alguns negócios bastante rentáveis, nomeadamente o do LPG, sendo que não existem muitos *players* que o dominem”.

“Deverá ser dado um maior enfoque à assistência técnica aos clientes (e.g. lubrificantes na indústria)”.

Quais são as **principais barreiras (ameaças)** encontradas no processo de internacionalização?

“A estabilidade política é um importante fator para o desenvolvimento dos negócios”.

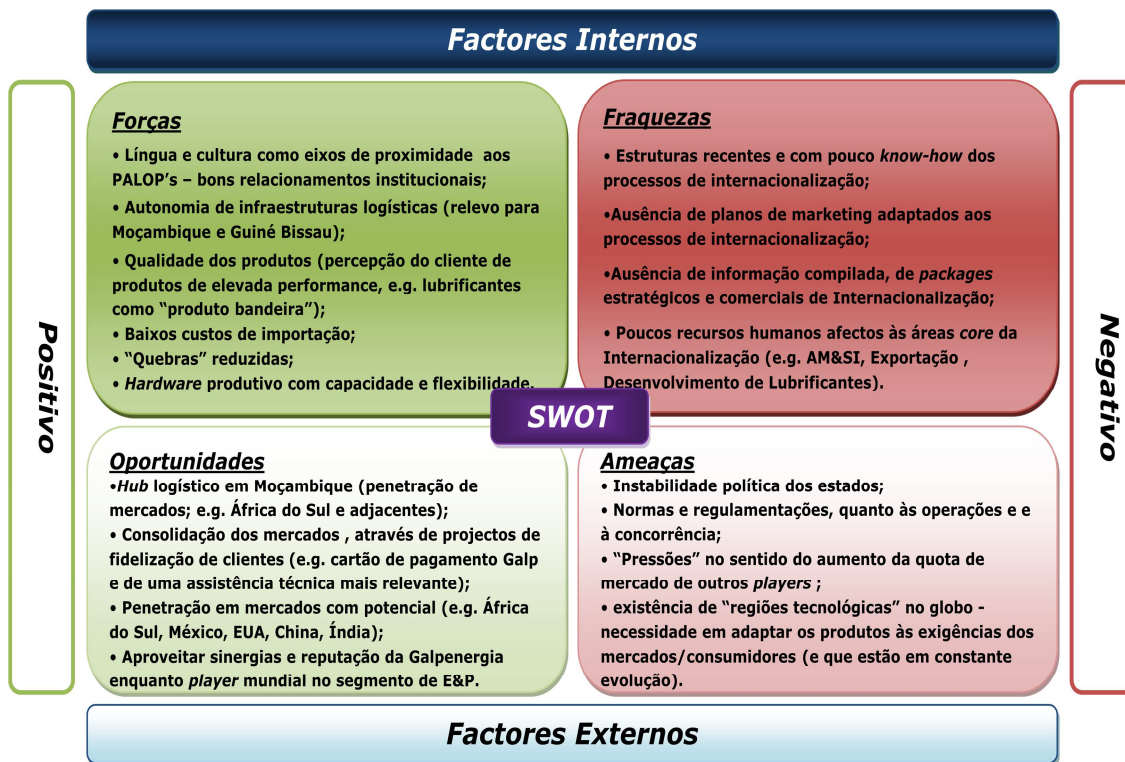
“Em Moçambique, por questões de regulamentação apenas podemos ter um posto operado em 10 (os 9 restantes têm que ser operados por revendedores)”.

“Os relacionamentos com as entidades oficiais nem sempre são os mais transparentes, existindo algumas “pressões” no sentido do aumento da quota de mercado para outros *players* no mercado”.

“Uma das barreiras à exportação de lubrificantes deve-se à existência de “regiões tecnológicas” no globo, pelo que é necessários adaptar os produtos e criar novas formulações (com outras bases e outros aditivos)”.

Tendo sido elencadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças inerentes aos processos e à *Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos da Galpenergia*, essa análise encontra-se sistematizada na matriz *SWOT* – figura 47, sendo que os *outputs* decorrentes do tratamento e análise já realizados, constituirão uma das bases de apoio à *Discussão e Contributos*, que serão efetuados na secção seguinte.

Figura 47: Análise SWOT aos processos e à *Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos da Galpenergia*



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5. Discussão e Contributos

Neste capítulo os resultados da análise do caso de estudo serão discutidos e confrontados com os modelos teóricos subjacentes ao estudo, sendo feito um balanço da sobreposição da investigação empírica e da sua aderência aos quadros teóricos.

Será ainda proposto um novo quadro/modelo conceptual, com alguns referenciais de desenvolvimento estratégico da internacionalização do negócio.

5.1. *Discussão do Caso de Estudo vs Modelos Teóricos*

A triangulação da informação resultante dos dados primários, obtidos a partir do *Workshop*, com os dados secundários, decorrentes da informação institucional da empresa, permitiu a consolidação das bases de análise do caso de estudo.

Por outro lado, foi necessário reforçar o enquadramento económico do setor e proceder a uma breve abordagem exploratória e estratégica do negócio, no sentido de obter um melhor entendimento quanto às escolhas estratégicas passadas, presentes e futuras.

No que diz respeito ao Modelo *Multinacional, Internacional, Global e Transnacional* de Bartlett e Ghoshal (1989), dos eixos de análise estabelecidos é possível caracterizar a Galpenergia como uma empresa *Internacional*, na medida em que concebe e desenvolve os seus processos *core* em termos centrais, sendo estes depois difundidos, com coerência e *feedback* de implementação, nas estruturas (subsidiárias) locais.

Relativamente à dimensão cultural da estratégia e dos processos de internacionalização, e tendo Hofstede (1991) como referencial teórico, pela especificidade do negócio, mas sobretudo pelo facto da Galpenergia estar presente, com investimento direto em países africanos de língua portuguesa (nomeadamente Angola, Moçambique, Guiné Bissau e Cabo Verde), a cultura constitui um eixo de aproximação muito forte, sendo a par da promessa de marca Galp/qualidade dos produtos percecionada pelos clientes, um dos

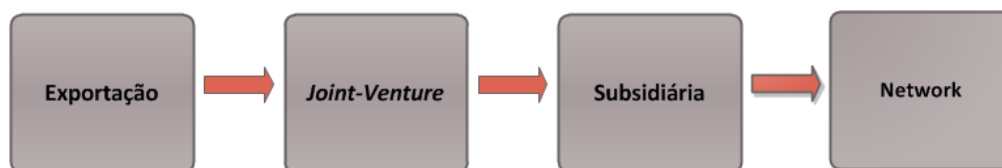
principais fatores distintivos (Greco, 2013) e uma das principais forças (Porter, 1990 e 2008) inerentes aos processos e à Estratégia de Internacionalização. Estes determinantes estratégicos encontram-se compilados na *Análise SWOT* (figura 47).

Por último, discute-se a aderência do caso de estudo ao *Modelo Revisitado de Internacionalização de Uppsala* (Processo de Internacionalização em *Network*), de Johanson e Vahlne (2009). Como já referido na secção de revisão de literatura, e segundo estes autores, os fatores determinantes para o sucesso do processo de internacionalização são o conhecimento e o *networking* internacional, ou seja, é extraordinariamente mais importante o conhecimento do mercado e as relações com os *players* do que propriamente os fatores internos da empresa. É neste sentido que a Galpenergia deverá alijercar a sua estratégia de Internacionalização; por um lado aproveitar todas as oportunidades para aprofundar o seu conhecimento dos diversos mercados, seja através da participação em feiras e eventos internacionais ou em missões diplomáticas, seja através do processo de Exportação; por outro lado deverá desenvolver todos os esforços para a consolidação da sua influência internacional, na vertente do *dowstream oil*, seja através do reforço das parcerias existentes com os países e com as instituições para as quais já existem ligações, seja através das sinergias organizacionais internas, estabelecidas com o *upstream*, aproveitando a reputação da Galpenergia enquanto importante *player* mundial no segmento de E&P.

5.2. Proposta de Modelo de Internacionalização para a Galpenergia

O negócio da distribuição de produtos petrolíferos da Galpenergia assume diversas “Formas de Internacionalização”, de acordo com as regiões do globo e com a origem desses mesmos processos, ou seja, de acordo com os *drivers* de internacionalização. Em termos conceptuais, e cruzando as linhas teóricas de Jonhson e Wiedersheim (1975), Brito (1994) e Johanson e Vahlne (2009), as formas de internacionalização deverão evoluir, tal como ilustrado na figura 48, desde a Exportação, passando pelas *Joint-Ventures*, depois pelas Subsidiárias, até atingir a forma de modelo em rede (*Network*).

Figura 48: Formas de Internacionalização



Fonte: Elaboração própria, a partir da conjugação dos quadros conceptuais de Jonhson e Wiedersheim (1975), Brito (1994) e Johanson e Vahlne (2009)

Não obstante da Galpenergia estar em diversas participações, através das três primeiras formas de internacionalização: i) Exportação (e.g. transações de óleos base, óleos lubrificantes e betumes para África e Europa), ii) *Joint-Ventures* (e.g. em curso um estudo para parceria com entidade na região da América Latina) e iii) Subsidiárias (e.g. participadas em África, decorrentes de antigas empresas da *Sonap* ou da aquisição de ativos de outra companhia), o grau evolutivo teórico poderá não ser adaptável em todas as circunstâncias, isto é, existirão diversas situações em que não será técnica, económica ou estrategicamente viável “avançar” na forma de internacionalizar. A título ilustrativo, para o caso de uma análise de *Joint-Venture*, em que os *drivers* são essencialmente: i) oportunidade de entrada em novos mercados, aproveitando por um lado economias de escala e, por outro lado, tendo o parceiro uma rede de clientes e uma malha de distribuição já implementadas e ii) partilha do capital e do risco, é de extrema relevância que as parcerias sejam efetuadas entre parceiros que se complementem e que não se “canibalizem”, em termos concorrenciais, nos mercados “esquecidos” a conquistar.

Aquilo que é verdadeiramente relevante é proceder a uma avaliação sistemática e permanente dos pressupostos estratégicos e da rentabilidade dos ativos e das operações num determinado país, de forma a decidir se se deverá manter, consolidar ou abandonar esse mercado.

Face ao enquadramento teórico e à análise do caso de estudo, e no seguimento da aplicação de matrizes de análise estratégica, foram definidos alguns *Eixos de Internacionalização* para a Galpenergia, tendo em conta as suas forças, as oportunidades e o potencial económico e estratégico dos mercados; estes eixos

estratégicos foram segmentados, quanto à sua pertinência/prioridade de atuação, em primários e secundários, e estão ilustrados na figura 49.

A Galpenergia está com uma forte aposta no mercado africano, tendo Moçambique como epicentro estratégico, o que está em alinhamento com um dos eixos estratégicos de desenvolvimento, nomeadamente através dos seguintes vetores:

- i) Penetração do mercado através da fidelização dos clientes (e.g. lançamento, em julho/2015, do cartão de crédito Galp, em parceria com instituição financeira – esta nova solução de pagamento tem como intenção o reforço do posicionamento da marca neste país);
- ii) Desenvolvimento de *hub* logístico, através da construção de terminais de receção e armazenagem de combustíveis na Matola e na Beira (este investimento em infraestruturas é o maior de sempre, efetuado pela Galpenergia, no *downstream* em África).

Figura 49: Eixos Estratégicos de Internacionalização da Galpenergia



Fonte: Elaboração própria – adaptação de um mapa elaborado pela GMI, introduzindo os Eixos Estratégicos de Internacionalização

Da análise deste caso de estudo constata-se que a aderência aos modelos e às formas de internacionalização, tem sido feita de forma “oportunistica”, ou seja, não obstante de existir uma escolha estratégica em “aumentar as vendas nos mercados internacionais”, não existe um Modelo de Gestão que suporte os processos de tomada de decisão, no âmbito da Estratégia de Internacionalização dos Negócios da Galpenergia.

Assim sendo, procurando combinar os modelos teóricos com as especificidades do setor, com a perspectiva de determinar a forma de internacionalização nos vários mercados do *downstream oil* e fazer o seu *follow-up* de performance, e perante a identificação de um *gap* conceptual, propõe-se, no quadro desta dissertação de mestrado, um ***Modelo de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos***, para a ***Galpenergia***, tal como ilustrado na figura 50, constituindo-se um verdadeiro “*Roadmap* Estratégico e Dinâmico” e contemplando as seguintes dimensões (**4 dimensões *core* e 5 fatores transversais**):

1. ***Análise de Mercados:***

- a. *PESTEL*;
- b. *Porter*;
- c. Análise de *clusters* geográficos;
- d. Análise de Sinergias/Parcerias.

2. ***Ativos e Competências Distintivos:***

- a. Marca/Posicionamento;
- b. Mercado vs Portefólio de Produtos (*BCG/Horizontes Temporais, Ansoff e GE-Mkinsey*);
- c. Logística e canais de distribuição.

Nota: determinar se existe *fit estratégico* entre 1. *Análise de Mercados* e 2. *Ativos e Competências Distintivos*, através de uma análise *SWOT*.

3. ***Análise Económico-Financeira:***

- a. NPV;
- b. TIR vs *Hurdle Rate*;
- c. *Pay Back Period*;
- d. Forma de Entrada/Parceria (relação económica e jurídica).

4. ***Táticas de Entrada/Consolidação:***

- a. Identificação dos *stakeholders* e definição de um plano de *follow-up*;
- b. Planos de Negócio/Mercado:
 - i. Desenvolvimento Estratégico;
 - ii. *Packages* Operacionais de Entrada;
 - iii. Plano de Comunicação;
 - iv. Marketing Estratégico (Posicionamento da Marca);
 - v. Marketing Operacional (Marketing *Mix*);
 - vi. *Packages* Comerciais de Entrada e de Consolidação.

(5) Fatores transversais: ***Regulamentação, Cultura, Concorrência, Agências de Comércio/Investimento e Players Mercado.***

Nota: o *package* global, para cada mercado ou região, deverá ter os *outputs* da análise das 4 dimensões *core* e dos 5 fatores transversais e ainda o *Modelo de Negócio* (e.g. Canvas, como ilustrado no Anexo IV).

Figura 50: Proposta de Modelo de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos, para a Galpenergia



Fonte: Elaboração própria, com base no Modelo Exploratório de Gestão Estratégica de Johnson (2005), adaptado aos processos e à Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos (caso de estudo: Galpenergia)

Assim, com a concretização do ***Modelo de Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos***, a Galpenergia terá as seguintes mais valias operacionais e estratégicas:

- ferramenta dinâmica de apoio às decisões no âmbito da Internacionalização (e.g. entrada/consolidação/abandono num dado mercado, suportando os eixos estratégicos da Internacionalização do negócio);
- estruturação da informação e do conhecimento, criando um sistema de *intelligence* de Internacionalização;
- interface com as outras dimensões da estratégia de negócio e da empresa.

Capítulo 6. Conclusão

Com este último capítulo, e no seguimento da discussão do caso de estudo, pretende-se ir ao encontro da problemática empírica delineada, respondendo à questão de investigação e tecendo também algumas considerações críticas finais sobre a temática.

Neste âmbito, são referidas algumas limitações do estudo realizado, sendo propostas ideias quanto a trabalhos e linhas de investigação a desenvolver no futuro.

6.1. Considerações Finais

A metodologia de caso de estudo (Ghauri, 2004 e 2010) suportou uma análise estratégica exploratória (Johnson et al., 2005), cuja abordagem se propõe que seja enquadrada num novo modelo conceptual (*Modelo de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos, para a Galpenergia*).

Foram determinadas algumas especificidades da estratégia de internacionalização, inerentes ao setor do *downstream oil*, sendo de salientar i) a dicotomia entre *commodities* (e.g. combustíveis) e especialidades (e.g. lubrificantes), sendo que a internacionalização do negócio deverá ser potenciada pela conjugação entre o fator de escala dado pelas *commodities* e a promessa de marca oferecida pelas especialidades – esta sinergia de portefólio permitirá consolidar o posicionamento da marca e do negócio; ii) os fatores culturais, que a Galpenergia tem como força, e que deverá consolidar, nomeadamente na sua presença nos países africanos de língua oficial portuguesa e iii) as infraestruturas logísticas que constituem uma força estratégica, na medida em que a rede de abastecimento e distribuição é fundamental, em termos de autonomia vs concorrência, podendo mesmo determinar o sucesso/fracasso das operações e do processo de internacionalização numa região.

A Galpenergia é uma empresa *Internacional*, (Bartlett e Ghoshal, 1989), com um potencial enorme de alavancagem dos seus processos e da Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos.

Com efeito, e no quadro do modelo de *Network* de *Uppsala*, de Johanson e Vahlne (2009), a Galpenergia deverá desenvolver a sua Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos, através dos eixos geográficos estratégicos *primários*: África (tendo Moçambique como *hub* logístico e epicentro de desenvolvimento) e dos eixos geográficos estratégicos *secundários*: América do Sul, América Latina, EUA, China e Índia. A Estratégia deverá estar assente na rede de relacionamentos comerciais e institucionais já implantada e deverá ser reforçada através das sinergias com o segmento do *Upstream*, de forma a aproveitar a reputação da Galpenergia enquanto importante *player* mundial de E&P de *oil&gas*. Poderá, desta forma, a Galpenergia criar/consolidar ligações estáveis, duradouras, sustentáveis com os seus parceiros, numa base de ética e de confiança empresarial.

Num mundo em que os traços de globalização nos trazem cada vez mais oportunidades, mas também uma exigência acrescida, é crucial saber: i) quem somos e os motivos pelos quais nos movemos e ii) onde estamos no presente e onde queremos/podemos estar no futuro.

Estes *drivers* estratégicos aplicam-se também ao negócio internacional do *downstream oil*, sendo de extrema relevância para as firmas uma definição clara das suas aspirações estratégicas. É, por conseguinte, determinante que os processos de tomada de decisão, no âmbito da Internacionalização dos Negócios, sejam suportados em modelos estratégicos, pois só desta forma se poderá reduzir o risco financeiro e maximizar, de forma sustentada, o valor económico e social para a empresa e para todos os *stakeholders*.

6.2. Limitações e Futuras Investigações

No âmbito da revisão de literatura e do enquadramento do setor, não foi possível encontrar modelos de suporte aos processos e à estratégia de internacionalização do *downstream oil*; todas as bases de informação associadas a este eixo estratégico são genéricas e corporativas, não sendo divulgados quais os modelos associados ao desenvolvimento dos negócios internacionais.

De acordo com Ghauri (2004), uma das maiores dificuldades associadas à investigação qualitativa, com base nos casos de estudo, prende-se com a identificação das circunstâncias em que os modelos desenvolvidos e as conclusões que daí advém podem ser aplicáveis. Esta limitação será minimizada se o caso for múltiplo, isto é, se o objeto de estudo tiver mais que um indivíduo ou entidade, de forma a possibilitar uma análise matricial, comparando os indivíduos/entidades, em várias características. Na situação vertente deste trabalho científico, o caso de estudo é simples, i.e., tem apenas uma entidade (a Galpenergia) como objeto de análise o que, não obstante do estudo do enquadramento, poderá levantar algumas questões sobre a interpretação particular *vs* transversal, em determinadas características – esta limitação constitui uma linha de investigação futura, proposta mais em diante, nesta seção.

Relativamente ao método de análise qualitativa *Focus Group*, utilizado para conduzir o *Workshop* subordinado ao tema, e apesar das inúmeras mais-valias já referidas em secção própria, este comporta em si, segundo Ghauri (2010), algumas limitações, que se prendem essencialmente com os seguintes aspetos: i) dificuldades em sumariar e categorizar a informação recolhida, ii) moderadores sem muita experiência poderão ter algumas limitações no tratamento subsequente da informação, iii) dificuldade em reunir os intervenientes “certos” na sessão, por questões de agenda e/ou logística, iv) influência/distorções na informação recolhida pela interação entre participantes, pela posição “dominante” de um membro do grupo ou até pelo moderador (de forma inconsciente). Com efeito, registou-se a natural dificuldade em conciliar as agendas dos intervenientes do *Workshop*, todavia, e face à enorme vontade dos colaboradores da Galpenergia, foi possível realizar esse evento. Não obstante, e apesar de estar inicialmente previsto, não foi possível contar com nenhuma entidade externa, do meio

empresarial, de forma a poder partilhar experiências e *know-how* sobre o tema – este facto constitui uma oportunidade para o futuro, como se verá de seguida.

No âmbito deste trabalho foram identificadas algumas (5) oportunidades que poderão constituir futuros trabalhos empresariais (para a Galpenergia) e linhas de investigação científica (para o meio académico):

1. Desenvolver cada uma das etapas apresentadas no novo modelo conceptual, associando modelos econométricos aos respetivos métodos/matrizes de gestão, definindo, em última instância, uma matriz de decisão com base num *scorecard*, complementando a análise qualitativa com uma dimensão quantitativa; a título exemplificativo, sugere-se o desenvolvimento de um modelo matemático previsional de consumo (e.g. lubrificantes), em função de variáveis económicas como GDP, parque de viaturas, % de indústrias no PIB; constituindo assim o resultado deste modelo um *input* ao modelo de internacionalização.
2. Desenhar o modelo de negócio da GMI (global) e por regiões, utilizando a ferramenta de gestão *Canvas*, de forma a descrever o racional de como a organização cria, distribui e captura valor; através desta ferramenta de gestão estratégica (Modelo *Canvas* ilustrado no Anexo IV); no site www.businessmodelgeneration.com é possível descarregar o modelo e obter suporte para o preenchimento dos blocos: i) segmento de clientes, ii) proposta de valor, iii) canais, iv) relação com os clientes, v) receitas, vi) recursos-chave, vii) atividades-chave, viii) parcerias-chave e ix) estrutura de custos.
3. Rever a estrutura da organização de forma a dar mais *empowerment* e recursos à vertente de internacionalização da empresa.
4. Promover *Workshops* anuais sobre a *Estratégia de Internacionalização*, convidando os atores chave da organização, entidades do *network* (e.g. Governo de Portugal, AICEP e Câmaras de Comércio e Indústria), empresas de outros setores, com relevância nos mercados internacionais e personalidades do meio académico com *know-how* em internacionalização do negócio.
5. Efetuar uma análise comparativa (*benchmark*) sobre a Estratégia de Internacionalização da Galpenergia (*vs peers*) e desenvolver, neste sentido, um Estudo científico Multi-Casos.

Referências Bibliográficas

Bartlett, C., Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.

Brito, C. (1994), “Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial”, *Working Paper*, nr. 38, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Eisenhardt, K. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 4, pp. 532-550.

Ghuri, P. (2004), “Designing and Conducting Case Studies in International Business Research”, in Piekkari, R., Welch, C. (editors), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Capt. 5, Edward Elgar Publishing.

Ghuri, P., Firth, R. (2004), “The formalization of case study research in international business”, *Journal für Marketing*, Vol. 48, pp. 29-40.

Ghuri, P. e Gronhaug, K. (2010), *Research Methods in Business Studies*, 4th edition, Harlow: Prentice Hall.

Greco, M. et al. (2013), “A strategic management framework of tangible and intangible assets”, *European Management Journal*, Vol. 31, pp. 55– 66.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill.

Johanson, J., Wiedersheim, P. (1975), “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, outubro, pp. 305-322.

Johanson, J., Vahlne, J. (1977), “The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nr. 1 (Spring - Summer), pp. 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J. (2009), “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1411–1431.

Johnson, G. et al. (2005), *Exploring Corporate Strategy text & cases*, 7th edition, Harlow: Prentice Hall.

Lu, J., Beamish, P. (2004), “International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, Nr. 4, pp. 598-609.

Luostarinen, R. (1979), *Internationalization of the Firm*, Helsínquia: Helsinki School of Economics.

Malhotra, N. et al. (2003), “Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions”, *Journal of International Marketing*, Vol. 11, Nr. 4, pp. 1-31.

Malhotra, N., Hinings, C. (2010), “An Organizational Model for Understanding Internationalization Processes”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, Nr. 2, pp. 330-349.

Mintzberg, H. (2007), *Tracking Strategy: Toward a General Theory*, Oxford: Oxford University Press.

Nuntamanop, P. et al. (2013), “A new model of strategic thinking competency”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 Issue 3 pp. 242 – 264.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

Porter, M. (1996), “What is Strategy?”, *Havard Business Review*, Nov-Dez, pp. 61-78.

Porter, M. (2008), “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, *Havard Business Review*, Jan, pp. 1-18.

Doz, Y., Prahalad, C. (1991), “Managing DMNCs: A search for a new paradigm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 145-164.

Pugh, J., Bourgeois, L. (2011), “Doing” strategy”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, Nr. 2, pp. 172-179.

Reid, S. (1983), "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice", *International Marketing Review*, Vol. 1 nr. 2.

The Outlook for Energy: A view to 2040 (2014), Exxon Mobil Corporation, Texas.

Welch, E., Welch, L. (1996), "The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective", *Journal of International Marketing*, Vol. 4, Nr. 3, pp. 11-28.

Yip, G. (1989), "Global Strategy... In A World Of Nations?", *Sloan Management Review*, Volume de primavera, pp. 29-41.

Sítios da Internet:

www.businessmodelgeneration.com consultado em julho e agosto de 2015

www.citac.com consultado em junho e julho de 2015

www.eia.gov consultado em julho e agosto de 2015

www.eiu.com consultado em julho de 2015

<http://www.fep.up.pt> consultado em novembro e dezembro de 2014 e em maio, junho, julho, agosto e setembro de 2015

www.galpenenergia.com consultado em novembro e dezembro de 2014 e em maio, junho, julho e agosto de 2015

Outros Documentos Consultados – Documentação oficial da Galpenergia: Relatório de Contas 2014, Relatório de Governo Societário 2014, Relatório de Sustentabilidade 2014, Apresentações e Registos do *Workshop* “Estratégia de Internacionalização do Negócio de Produtos Petrolíferos” (Anexos II e III), relatórios e estudos de firmas de consultoria elaborados para ou compilados para a Galpenergia e normas e regulamentos internos da Galpenergia.

Anexos

Anexo I: Agenda do *Workshop* “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”



WORKSHOP

“A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”

Galpenergia, Lisboa

(Torre C, 10.º Piso)

23.Junho.2015

10h30 – Abertura

Enquadramento do Estudo (Luís Miguel Rodrigues/Hortênsia Barandas-Karl)

*Âmbito, arquitectura e objectivos do trabalho científico.

11h00 – Internacionalização da Galpenergia

Galp Marketing Internacional (Maria José Barros/Francisco Aires)

* *Outlook* sobre a GMI;

* Análise de Mercados;

* Exportação.

11h45 – Coffee-Break

12h00 – Cultura: Factor Crítico de Sucesso da Internacionalização

GMI/Moçambique (Abílio Madalena)

GMI/Guiné-Bissau (Jorge Almeida) – Videoconferência

* Principais barreiras à entrada e à consolidação do mercado nesses países (determinantes políticos, ambientais, culturais);

* Equilíbrio entre a standardização (dos produtos) e a adaptação à realidade local;

* Percepção das comunidades locais sobre os produtos e a marca Galpenergia;

* Como se estabelece o equilíbrio entre a visão/missão/objectivos estratégicos corporativos e a concretização das necessidades/objectivos/expectativas locais?



13h00 – Almoço

14h30 – A Especificidade dos Produtos Petrolíferos

Caso: Lubrificantes

Produção/Desenvolvimento de Lubrificantes (Paulo Santos/Helena Oliveira)

**Hardware* e sistema produtivo;

*Desenvolvimento de Produtos;

**Drivers* e *Forecasts* dos mercados de Óleos Base e Lubrificantes.

15h15 – *Coffee-Break*

15h30 – Debate

Galpenergia: Mercados, Parceiros, Barreiras, Ameaças, Oportunidades e Estratégia

(Bruno Ribeiro/Maria José Barros/Francisco Aires/Abílio Madalena/Paulo Santos/Helena Oliveira/Luís Miguel Rodrigues/Hortênsia Barandas-Karl)

17h00 – *Remarks*/Encerramento

Anexo II: Apresentações Efetuadas no âmbito do *Workshop* “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”



Junho 2015

Galp Marketing International



Agenda

Galp Marketing International em números

7 Geografias e Exportação directa

Galp Marketing Internacional em números

▲ Angola, Cabo Verde, Gâmbia,
Guiné-Bissau, Malawi,
Moçambique, Suazilândia

Investimento directo no downstream em África

▲ 16 países

Distribuidores internacionais



21 Parques de
armazenagem



148 PA
92 Lojas



838 colaboradores
12% do grupo Galp Energia

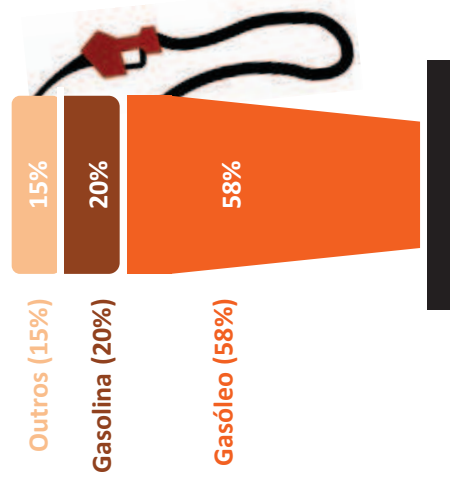


737 kton em 2014

317 kton volumes vendidos na Rede

420 kton volumes vendidos na Extrarede

Clientes directos nos segmentos da Aviação,
Energia, Marinha, Transportes e Revenda,
Indústria e Empreiteiros



GPL (3%)
Lubrificantes (1%)
Óleos Base (2%)
Betumes (1%)

Indicadores financeiros

	2014	2013 ⁽³⁾
EBITDA (M€) ⁽¹⁾	33	31
Volume de negócios (M€) ⁽²⁾	645	671
Vendas (kton) ^{(2) (4)}	737	806
Capex (M€) ⁽²⁾	11,4	11,4

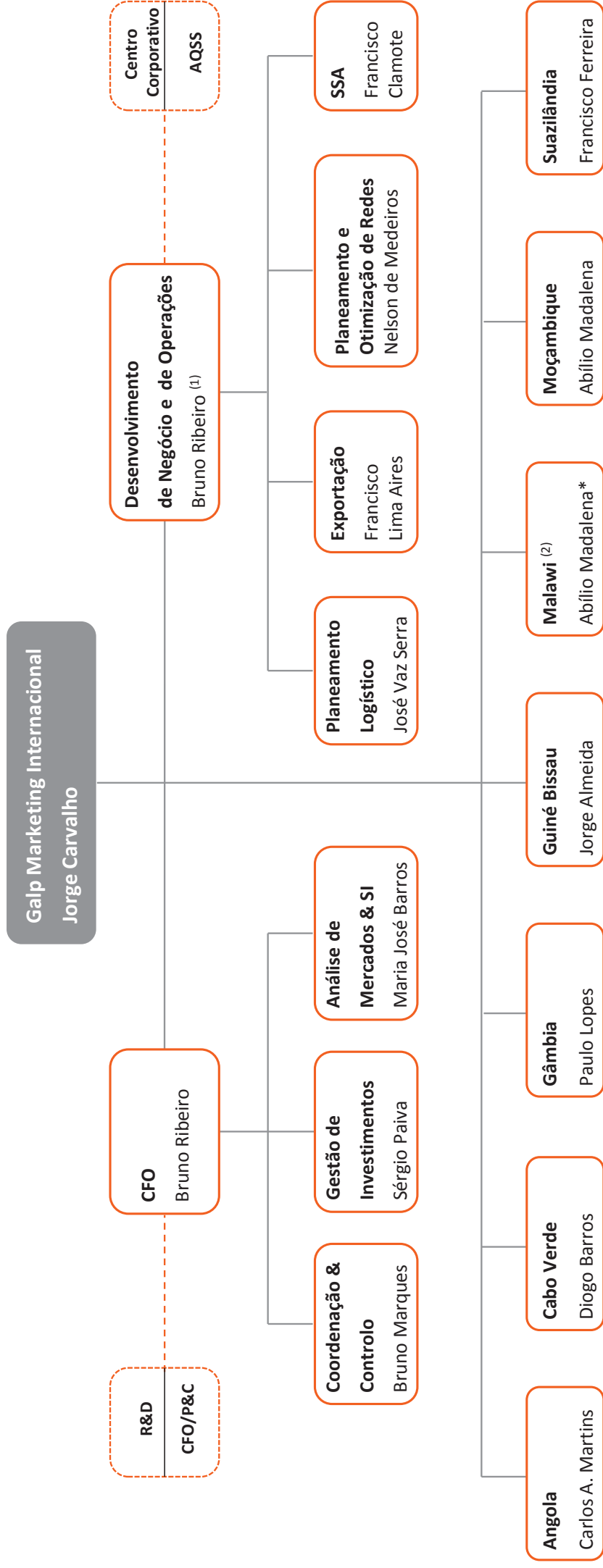
⁽¹⁾ Inclui 49% RL Sonangalp (MEP)

⁽²⁾ Inclui Sonangalp

⁽³⁾ Valores ajustados com exportação

⁽⁴⁾ Líquido de vendas intragrupo

Organograma e equipa GMI



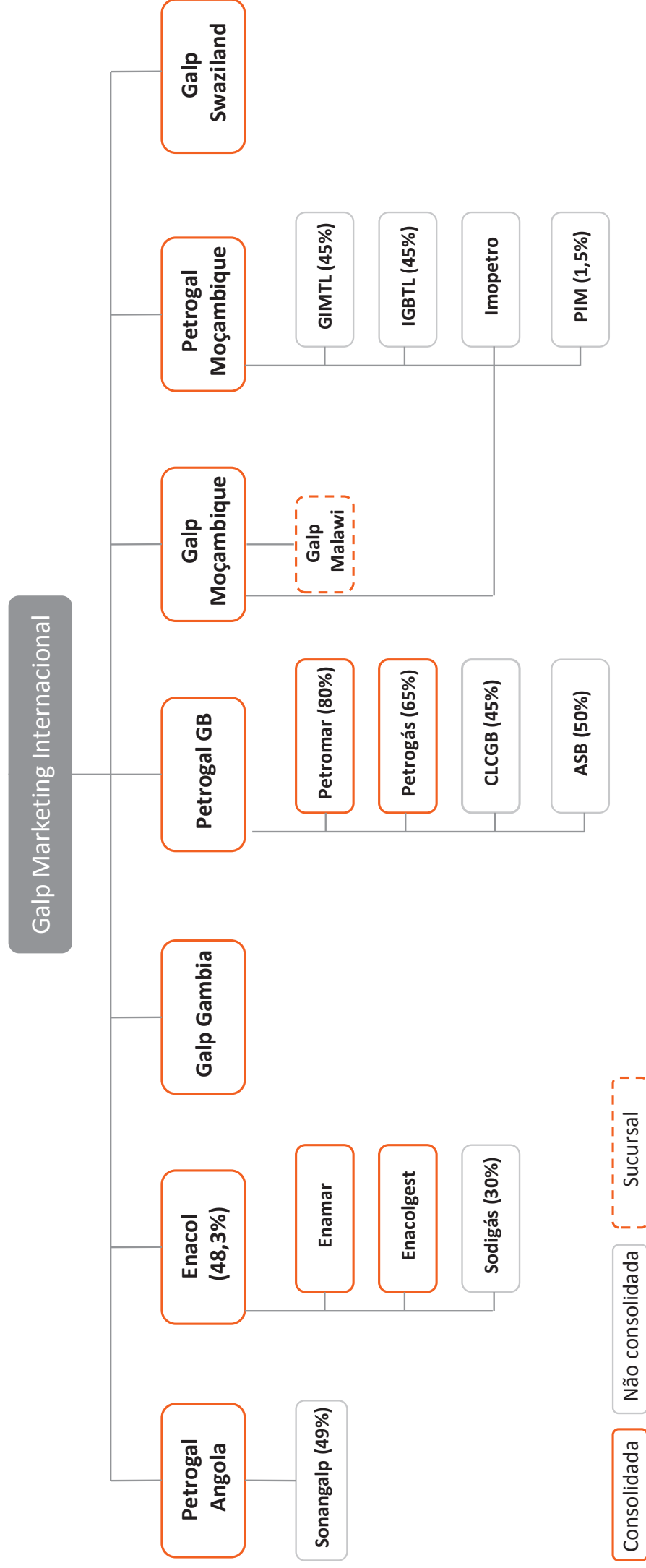
⁽¹⁾ Em regime de acumulação

⁽²⁾ Filial da Galp Moçambique

⁽³⁾ ----- Relatório Funcional

* Em acumulação

Organograma societário



Galp Marketing International em números

7 Geografias e Exportação directa

Angola, overview da operação



- Capital: Luanda
- População (milhões), 2014: 24,3
- População urbana: 43%
- Idioma (oficial): Português
- Inflação: 7,5%
- Produto mais exportado: Combustíveis
- Sector (% PIB):
 - Agricultura: 10,20%
 - Indústria: 61,40%
 - Serviços: 28,40%
- Nº refinarias: 1
- Consumo combustíveis (kton), 2014: 5,920
- Consumo GPL (kton), 2014: 265

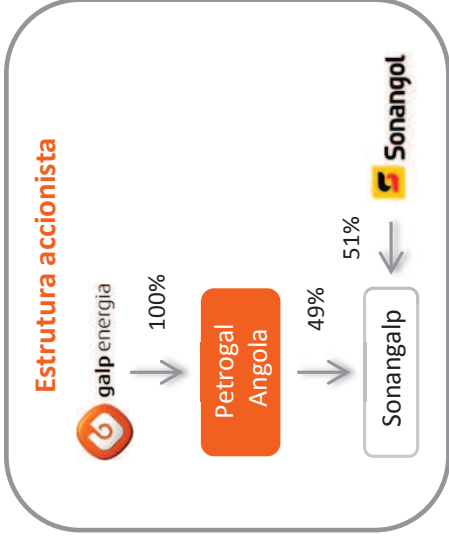
Crescimento do PIB (%)

3,9% 5,2% 6,8% 3,9%

PIB \$bn



Fontes: Cttac Africa; CIA – The World Factbook



Principais activos

- Nº parques de armazenagem: 1
- Nº postos de abastecimento: 46
 - COCO
 - CODO/COFO
 - DODO
- Nº lojas: 3
- Nº colaboradores: 13
- Quota de mercado: 181
- Vendas acumuladas em 2014: 4%
- Vendas médias por posto em 2014: 205 kton
- Volume de negócios em 2014: 3,1 M litros
- Volume de negócios em 2014: 108 M€

Produtos







- Gasolina
- Gasóleo
- GPL
- Lubrificantes

Segmentos

- retalho
- Indústria e empreiteiros
- Transportes e revenda
- Outros clientes directos



Angola, cadeia de valor

Etapa	Supply ¹		Armazenagem ¹	Distribuição ²
	<input type="checkbox"/> Tender	<input checked="" type="checkbox"/> Importação directa	<input checked="" type="checkbox"/> Refinação	
Players	<ul style="list-style-type: none">Sonangol		<ul style="list-style-type: none">Refinaria de Luanda (subsidiária da Sonangol)³	<ul style="list-style-type: none">Sonangol Distribuidora (74% quota de mercado e 490 postos de abastecimento)Pumangol (22% QM e 71 PA)Sonangalp (4% e 46 PA)Bandeira branca (286 PA)
Observações	<ul style="list-style-type: none">Sonangol possui exclusividade na importação de combustíveis		<ul style="list-style-type: none">Capacidade de 56,000 b/dA refinaria opera a 79% da sua capacidade devido a diversos bottlenecksSonaref - projecto para refinaria no Lobito	<ul style="list-style-type: none">No total são 1.208.903 m³ de capacidade de armazenagem, concentrados sobretudo em LuandaA Sonangol é accionista tanto da Pumangol como da Sonangalp
Galp em Angola	<ul style="list-style-type: none">Compra à Sonangol Distribuidora com carga nos terminais em Luanda e nas províncias onde opera		<ul style="list-style-type: none">Armazenagem própria só para Lubrificantes	<div><div>B2B (3% QM)</div><div></div><div>Retalho (4% QM)</div><div><div>46 PA</div></div></div>

Legenda:  Indústria e Empreiteiros  Transportes e revenda  Residencial  Serviços  Outros clientes

Fuentes: ¹CITAC, Sonangalp, ²Ministério dos Petróleos de Angola, Sonangalp; ³IHS - Refinaria de Luanda - Nelson Complexity Index = 1.8; | Refinaria de Sines - Nelson Complexity Index = 8.5 Nelson Complexity Index - Quanto maior o valor do índice, mais elevado o custo da refinaria e maior o valor dos produtos refinados (mais leves).



Cabo Verde, overview da operação



- Capital: Praia
- População (mil), 2014: 518
- População urbana: 60%
- Idioma (oficial): Português
- Inflação: 0,4%
- Produto mais exportado: Peixe e crustáceos
- Sector (% PIB):
 - Agricultura: 10%
 - Indústria: 79%
 - Serviços: 71%
- Nº refinarias: 0
- Consumo combustíveis (kton), 2014: 286
- Consumo GPL (kton), 2014: 1.1



Fontes: Cttac Africa; CIA – The World Factbook









Principais activos	
Nº parques de armazenagem	10 (1 GPL)
Nº postos de abastecimento	24
▪ COCO	15
▪ CODO/COFO	9
▪ DODO	-
Nº lojas	15
Nº colaboradores	317
Quota de mercado	57%
Vendas acumuladas em 2014	163 kton
Vendas médias por posto em 2014	0,83 M litros
Volume de negócios em 2014	151 M€






Produtos	
Gasolina	
Gasóleo	
Petróleo	
Jet	
Fuel	
GPL	
Lubrificantes	
Betumes	

Segmentos	
Retalho	
Aviação	
Indústria	
Marinha	
Outros clientes directos	



Cabo Verde, cadeia de valor

Etapa		Supply ¹	Armazenagem ¹	Distribuição ²
		<input checked="" type="checkbox"/> Tender	<input type="checkbox"/> Importação directa	<input type="checkbox"/> Refinação
Players		<ul style="list-style-type: none">• Enacol• Vivo	<ul style="list-style-type: none">• Vivo Energy (45%)• Enacol (46%)	<ul style="list-style-type: none">• Enacol (57% QM, 24 PA)• Vivo Energy (43% QM, 25 PA)
Observações		<ul style="list-style-type: none">• Tender anual em conjunto da Enacol e Vivo	<ul style="list-style-type: none">• No total são 123.971 m³ de capacidade de armazenagem, concentrados sobretudo no Mindelo, Ilha de São Vicente, na Ilha do Sal e na cidade da Praia, na ilha de Santiago.• 9% da armazenagem é partilhada pelos dois players	
Galp em Cabo Verde		<ul style="list-style-type: none">• Encomendas feitas de 2 em 2 meses com base nas quantidades contratadas	<ul style="list-style-type: none">• Armazenagem própria nas diversas ilhas	
			<div><div>B2B (61% QM)</div><div></div></div> <div><div>Retalho (38% QM)</div><div></div></div>	

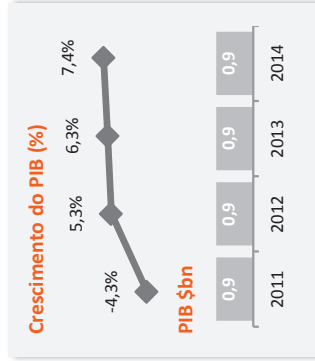
Legenda:  Indústria e Empreiteiros  Energia  Aviação  Marinha  Outros clientes

Fontes: ¹Enacol, Vivo Energy, ²Enacol, Vivo Energy, ARE

Gâmbia, overview da operação



- Capital: Banjul
- População (milhões), 2014: 1,9
- População urbana: 59%
- Idioma (oficial): Inglês
- Inflação: 6%
- Produto mais exportado: Algodão (fibra)
- Sector (% PIB):
 - Agricultura: 23%
 - Indústria: 12%
 - Serviços: 66%
- Nº refinarias: 0
- Consumo combustíveis (kton), 2014: 170
- Consumo GPL (kton), 2014: 1



Fontes: Ciac Africa; CIA – The World Factbook



Aquisição dos activos da Shell em Moçambique, Suazilândia e Gâmbia por 40,6 milhões de USD (26,3 milhões EUR)¹.

5,5 M EUR pela operação na Gâmbia.

Activos na Gâmbia: 9 PA e 1 Depot Jet

Principais activos	
Nº parques de armazenagem	1
Nº postos de abastecimento	11
▪ COCO	6
▪ CODO/COFO	5
▪ DODO	-
Nº lojas	7
Nº colaboradores	87
Quota de mercado	21%
Vendas acumuladas em 2014	24 kton
Vendas médias por posto em 2014	1,5 M litros
Volume de negócios em 2014	29 M€

Produtos
▪ Gasolina
▪ Gasóleo
▪ Jet
▪ GPL
▪ Lubrificantes






Segmentos
▪ Retalho
▪ Aviação
▪ Outros clientes directos



¹@6/05/2008 1 EUR = 1,54643 USD



Gâmbia, cadeia de valor

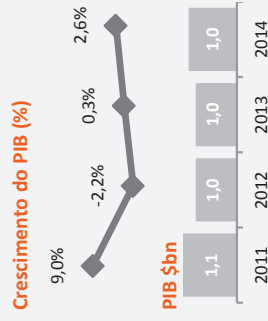
Etapa		Supply ¹	Armazenagem ²	Distribuição ³
Players	<input type="checkbox"/> Tender	<input checked="" type="checkbox"/> Importação directa	<input type="checkbox"/> Refinação	
		<ul style="list-style-type: none">Euro African GroupJah OilCastle OilGNPCAddax	<ul style="list-style-type: none">GamPetroleum (97%)Total (2%)Elton (0,5%)Galp Gambia (0,3%)	<ul style="list-style-type: none">Galp Gambia (21% QM, 11 PA)Jah Oil (20% QM, 16 PA)Total (15% QM, 18 PA)GNPC (15% QM, 9 PA)Elton (12% QM, 12 PA)Outros operadores (12 PA)
Observações	<ul style="list-style-type: none">Em Abril começaram as negociações dos tenders anuais	<ul style="list-style-type: none">Todos os produtos são importados por via marítima	<ul style="list-style-type: none">No total são 62.900 m³ de capacidade de armazenagemAs instalações de Mandinari são operadas pela GamPetroleum e têm uma capacidade de 61.200 m³	
Galp na Gâmbia	<ul style="list-style-type: none">Possibilidade de compra independente para recepção no Terminal de Mandinari ou compra directa no depósito	<ul style="list-style-type: none">Contrato de armazenagem com a GamPetroleum para o terminal de Mandinari	<div><div></div><div>B2B (18% QM)</div><div>Aviação (46% QM) </div></div> <div><div></div><div>Retalho (18% QM)</div><div>11 PA</div></div>	

Fontes: ¹CITAC, Galp Gambia, ²Galp Gambia, ³Estimativas Galp Gambia, CITAC

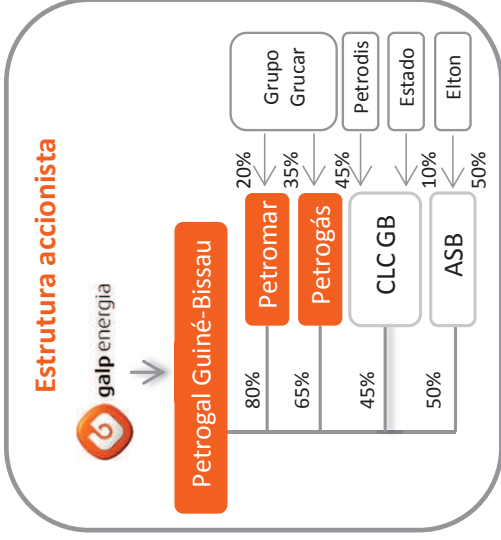
Guiné-Bissau, overview da operação



- Capital: Bissau
- População (milhões), 2014: 1,7
- População urbana: 49%
- Idioma (oficial): Português
- Inflação: 0,5%
- Produto mais exportado: Frutas
- Sector (% PIB):
 - Agricultura: 45,0%
 - Indústria: 7,5%
 - Serviços: 47,5%
- Nº refinarias: 0
- Consumo combustíveis (kton), 2014: 75
- Consumo GPL (kton), 2014: 1



Fontes: Cttac Africa; CIA – The World Factbook



Principais activos

- Nº parques de armazenagem
- Nº postos de abastecimento
 - COCO
 - CODO/COFO
 - DODO
- Nº lojas
- Nº colaboradores
- Quota de mercado
- Vendas acumuladas em 2014
- Vendas médias por posto em 2014
- Volume de negócios em 2014

Produtos







- Gasolina
- Gasóleo
- Jet
- GPL
- Lubrificantes

Segmentos

- Retalho
- Aviação
- Estado
- Outros clientes directos



Guiné-Bissau, cadeia de valor

Etapa		Supply ¹		Armazenagem ²	Distribuição ³
		<input type="checkbox"/> Tender	<input checked="" type="checkbox"/> Importação directa	<input type="checkbox"/> Refinação	
Players		<ul style="list-style-type: none">• Petromar• Diallo Petro Services• Elton• Outros	<ul style="list-style-type: none">• CLCGB (82%)• Petromar (Parque da Bolola) (10%)• Petrogás (7%)• ASB (1%)	<ul style="list-style-type: none">• Petromar (79% QM, 11 PA)• Diallo Petro Services (5%)• Elton (%QM*, 5 PA)• Lennox	
Observações		<ul style="list-style-type: none">• Importações podem ser por via marítima ou terrestre sendo apenas necessário ter licença de importação, que é relativamente fácil de obter• No total são 19.809 m³ de capacidade de armazenagem			
Galp na Guiné-Bissau		<ul style="list-style-type: none">• A participada da Galp na Guiné-Bissau é maioritariamente quem importa• A Petrogal Guiné-Bissau tem participação em todas as companhias, sendo maioritária na Petromar e Petrogás• Tem armazém de lubrificantes de 3.861 m²			
		<div><div>B2B (% QM)*</div><div></div></div> <div><div>Retailho (% QM)*</div><div></div></div> <div>11 PA</div>			

Legenda:  Estado  Telecomunicações  Aviação  Outros clientes

*Sem dados

Fontes: ¹Petromar, ²Petrogal Guiné-Bissau, ³Estimativas Petromar, CITAC

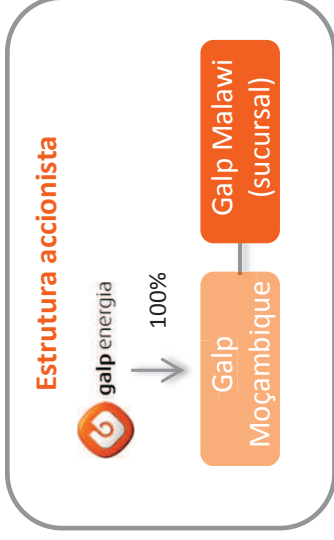
Malawi, overview da operação



- Capital: Lilongwe
- População (milhões), 2014: 15,8
- População urbana: 16%
- Idioma (oficial): Inglês
- Inflação: 23%
- Produto mais exportado: Tabaco
- Sector (% PIB):
 - Agricultura: 30,10%
 - Indústria: 18,50%
 - Serviços: 51,30%
- Nº refinarias: 0
- Consumo combustíveis (kton), 2014: 284
- Consumo GPL (kton), 2014: 1



Fontes: Ciac Africa; CIA – The World Factbook




Principais activos		
▪ Nº parques de armazenagem	1	Produtos
▪ Nº postos de abastecimento	-	
▪ COCO	-	
▪ CODO/COFO	-	Gasolina
▪ DODO	-	
▪ Nº lojas	-	
▪ Nº colaboradores	4	Gasóleo
▪ Quota de mercado	-	
▪ Vendas acumuladas em 2014	10 kton	
▪ Vendas médias por posto em 2014	-	Segmentos
▪ Volume de negócios em 2014	13 M€	

- Clientes directos



Malawi, cadeia de valor

Etapa	Supply ¹		Armazenagem ¹		Distribuição ¹	
	<input checked="" type="checkbox"/> Tender	<input checked="" type="checkbox"/> Importação directa	<input type="checkbox"/> Refinação			
Players	• PIL	• Operadores privados com licenças da MERA		• MCCL (49%)	• PUMA Energy (40% QM, 55 PA)	
				• PUMA Energy (26%)	• Total (33% QM, 62 PA)	
				• Total (12%)	• Petroda (Oilcom) (19% QM, 25 PA)	
				• Petroda (4%)	• Engen (6% QM, 16 PA)	
				• Engen (3%)	• Injena*	
				• Engem (3%)	• Engem*	
				• NOCMA (3%)	• Edkom*	
Observações	• Tender anual pela PIL		• A armazenagem da empresa de logística estatal MCCL (Malawi Cargo Center Ltd) está localizada no terminal de importação de Dar es Sallam e nas instalações em Mbeya na Tanzânia	• Os shareholders da PIL representam a maioria do mercado de produtos petrolíferos		
	• Entrega nos portos da Beira e Nacala em Moçambique e Dar es Sallam na Tanzânia			• Injena, Engem e Edkom são empresas locais		
Galp no Malawi	• Compra produto directamente a Moçambique por transporte rodoviário. Os lubrificantes são importados de Portugal		• Armazenagem própria só para Lubrificantes	B2B (%QM)* 		
				*Sem dados		

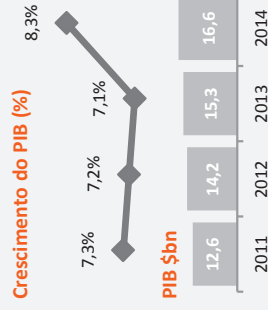
Fontes: ¹CITAC, Galp Malawi

Legenda:  Empreiteiros  Outros clientes

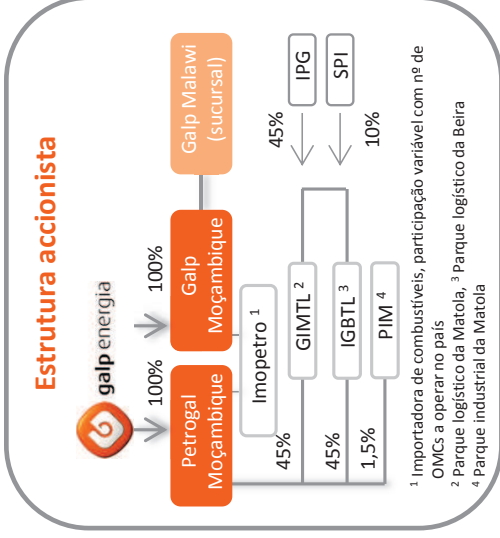
Moçambique, overview da operação



- Capital: Maputo
- População (milhões), 2014: 25
- População urbana: 32%
- Idioma (oficial): Português
- Inflação: 3%
- Produto mais exportado: Combustíveis
- Sector (% PIB):
 - Agricultura: 28,9%
 - Indústria: 24,00%
 - Serviços: 47,1%
- Nº refinarias: 0
- Consumo combustíveis (kton), 2014: 1.032
- Consumo GPL (kton), 2014: 18



Fontes: Ciac Africa; CIA – The World Factbook



Aquisição dos activos da Shell em Moçambique, Suazilândia e Gâmbia por 40,6 milhões de USD (26,3 milhões EUR)².

5,5 M EUR pela operação em Moçambique.

Activos em Moçambique: 7 PA



Principais activos

- Nº parques de armazenagem: 2 (1 GPL)
- Nº postos de abastecimento: 34
 - COCO¹
 - CODO/COFO
 - DODO
- Nº lojas: 4
- Nº colaboradores: 32
- Quota de mercado: 112
- Vendas acumuladas em 2014: 13%
- Vendas médias por posto em 2014: 182 kton
- Volume de negócios em 2014: 3,5 M litros
- Volume de negócios em 2014: 164 M€



Segmentos

- retalho
- Indústria e
- Empreiteiros
- Transportes e
- revenda
- Outros clientes
- directos



¹Só é permitido um posto COCO por província; ²@6/05/2008 1 EUR = 1,54643 USD

Moçambique, cadeia de valor

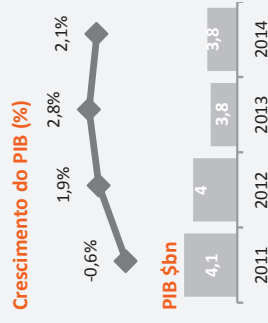
Etapa		Supply ¹	Armazenagem ²	Distribuição ³
		<input checked="" type="checkbox"/> Tender	<input type="checkbox"/> Importação directa	<input type="checkbox"/> Refinação
Players	• Imopetro	<ul style="list-style-type: none">Petromoc (32%), Petrobeira (11%), Inpetro (9%)BP (16%)Puma Energy (15%)Glencore (9%)Total (6%)Engen (2%)Petrogal Moçambique (0,5%)		
	• Imopetro junta as necessidades dos operadores e é responsável pelos tenders internacionais para abastecimento do mercado	<ul style="list-style-type: none">Petromoc (37% QM, 119 PA)BP (15% QM, 52 PA)Petrogal Moçambique (13%, 34 PA)Total (12% QM, 31 PA)Puma Energy (9%)PESS (% QM*, 8 PA)Outros		
Observações		<ul style="list-style-type: none">No total são 1.061.480 m³ de capacidade de armazenagemPetromoc é a empresa estatal e tem a maior capacidade de armazenagem do país		
Galp em Moçambique	• Compra através da Imopetro	<ul style="list-style-type: none">Os produtos são armazenados e expedidos pelos contratos de armazenagem com Petromoc (Take or Pay), Petromoc/IPG (Throughput) BP (Throughput)O GPL é armazenado e cheio no parque da Petrogal Moçambique na MatolaArmazém própria de lubrificantes		
		<div><div>B2B</div><div>(% QM)*</div><div></div></div> <div><div>Retalho</div><div>(%QM)*</div><div></div></div> <div><div>34 PA</div><div>*Sem dados</div></div>		

Fontes: ¹CITAC, ²CITAC, Petrogal Moçambique, ³Petrogal Moçambique, CITAC

Suazilândia, overview da operação



- Capital: Mbabane
- População (milhões), 2014: 1,1
- População urbana: 21%
- Idioma (oficial): Inglês
- Inflação: 5,7%
- Produto mais exportado: Açúcar
- Sector (% PIB):
 - Agricultura: 7,2%
 - Indústria: 47,4%
 - Serviços: 45,4%
- Nº refinarias: 0
- Consumo combustíveis (kton), 2014: 250
- Consumo GPL (kton), 2014: 6



Fontes: CItac Africa; CIA – The World Factbook

Estrutura accionista



Aquisição dos activos da Shell em Moçambique, Suazilândia e Gâmbia por 40,6 milhões de USD (26,3 milhões EUR)².
15,3 M EUR pela operação na Suazilândia.
Activos na Suazilândia: 18 PA e 1 Depot



Principais activos

- Nº parques de armazenagem: 1
- Nº postos de abastecimento: 22
 - COCO¹
 - CODO/COFO
 - DODO
- Nº lojas: 16
- Nº colaboradores: 29
- Quota de mercado: 38%
- Vendas acumuladas em 2014: 90 kton
- Vendas médias por posto em 2014: 2,9 M litros
- Volume de negócios em 2014: 93 M€









Segmentos

- Retalho
- Transportes
- Indústria
- Outros clientes directos



¹Não são permitidos postos COCO no país; ²@6/05/2008 1 EUR = 1,54643 USD

Suazilândia, cadeia de valor

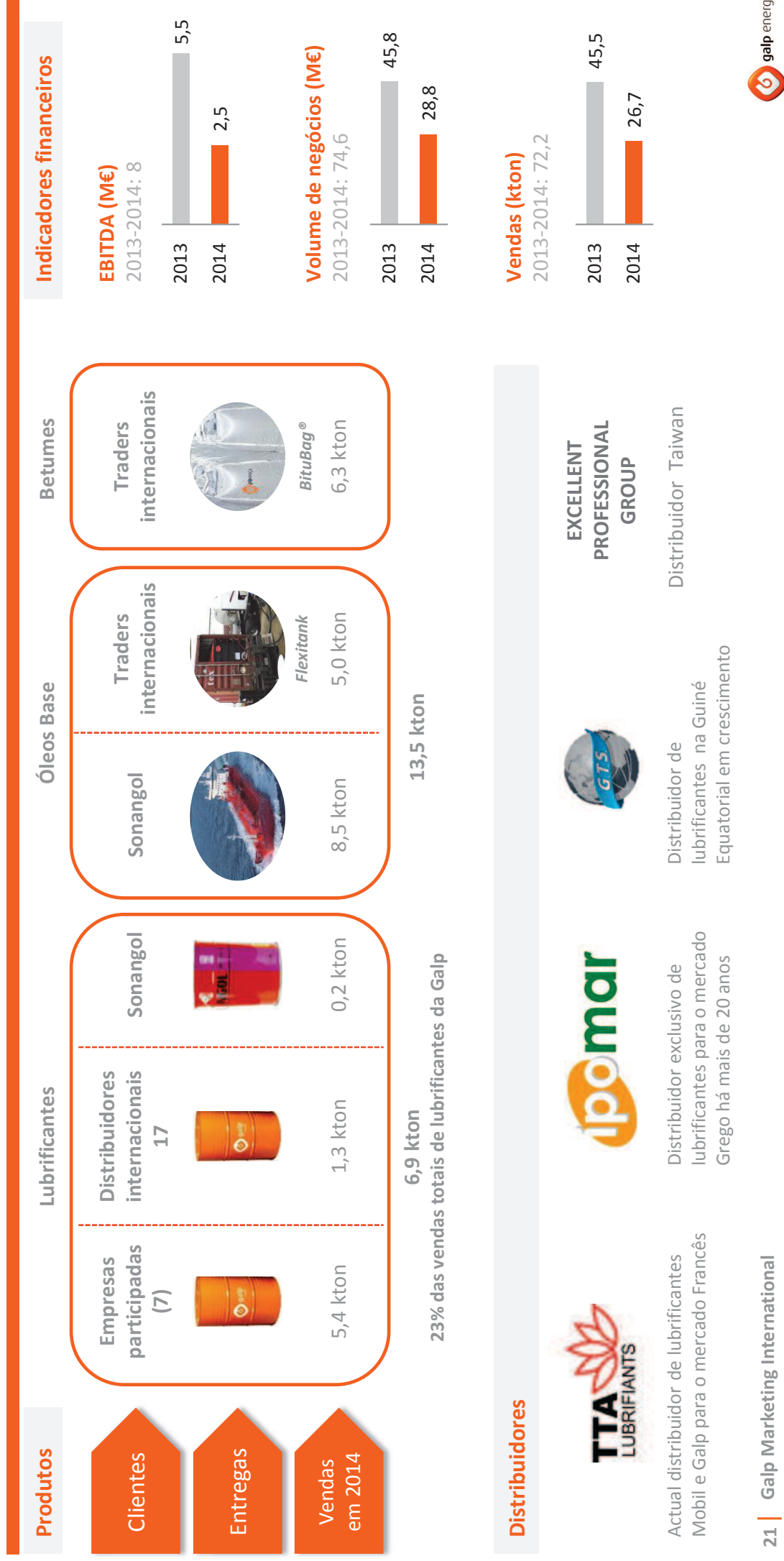
Etapa		Supply ¹		Armazenagem ²		Distribuição ²	
		<input type="checkbox"/> Tender	<input checked="" type="checkbox"/> Importação directa	<input type="checkbox"/> Refinação			
Players		<ul style="list-style-type: none">Operadores		<ul style="list-style-type: none">Galp Suazilândia (47%)Engen (21%)Total (18%)Puma (14%)		<ul style="list-style-type: none">Galp Suazilândia (38% QM, 22 PA)Total (%QM*, 13 PA)Engen (%QM*, 5 PA)Puma Energy*Exel Petroleum (Sasol)*	
Observações		<ul style="list-style-type: none">Importações são realizadas individualmente por cada uma das empresas a operar no país		<ul style="list-style-type: none">No total são 3.904 m³ de capacidade de armazenagem			
Galp na Suazilândia		<ul style="list-style-type: none">Compra combustíveis e GPL na refinaria da SAPREF em DurbanOs lubrificantes são importados de Portugal		Armazenagem própria para combustíveis, GPL e Lubrificantes		<div><div>B2B</div><div>(% QM)*</div><div></div></div> <div><div>Retalho</div><div>(% QM)*</div><div></div></div> <div>22 PA</div>	

Legenda:  Indústria  Transportes e revenda  Minas  Outros clientes

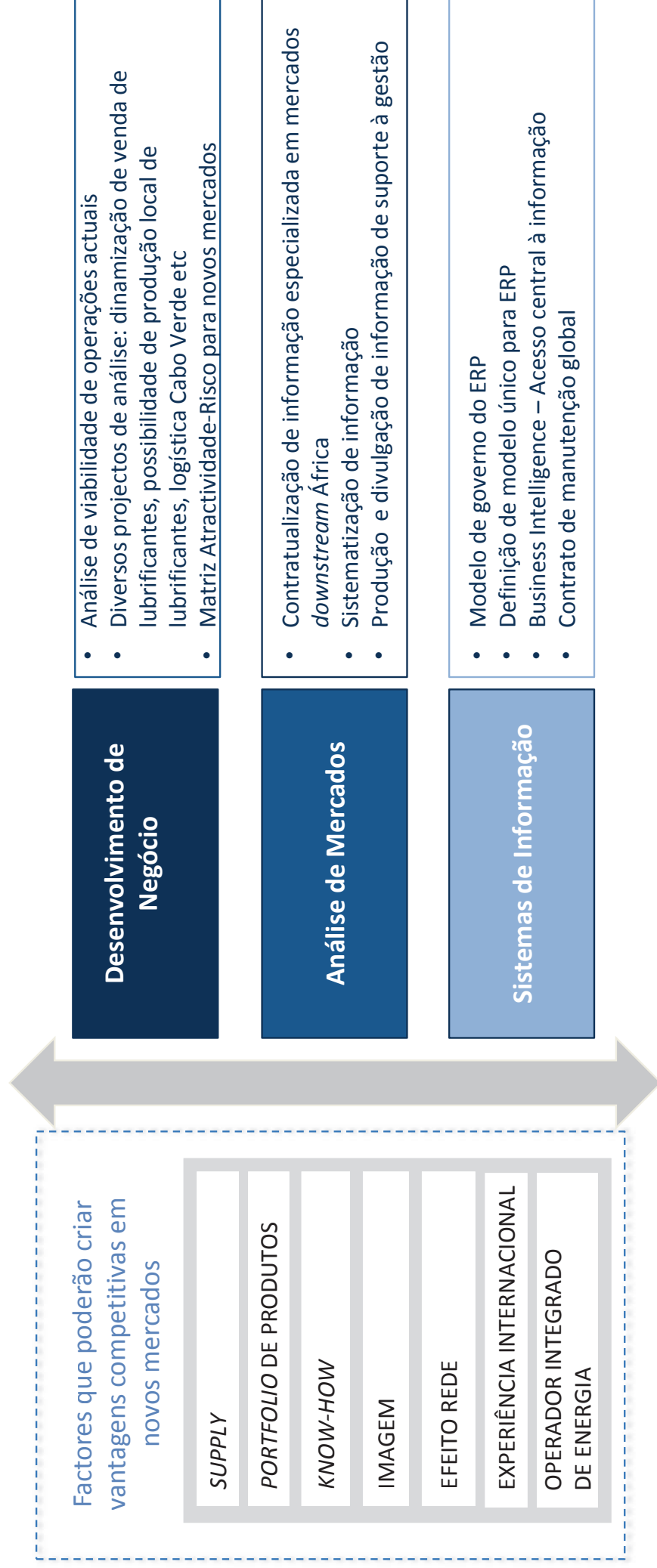
*Sem dados

Fontes: ¹CITAC, Galp Suazilândia, ² Galp Suazilândia

Exportação, overview da operação



Análise de Mercados e SI







Fábrica de Óleos Base e Lubrificantes (FBL)

Paulo Santos

Workshop_23 de Junho de 2015



Refinaria de Matosinhos | Complexo Industrial



Refinaria de Matosinhos | Capacidades Anuais



4 800 kton



440 kton



300 kton



129 MWh

LPG
Gasolinas
Jet
Gasóleo
VGO
Fuel Óleo

Benzeno
Tolueno
Paraxileno
Ortoxileno
Solventes

Óleos Base
Lubrificantes
Parafinas
Betumes

Vapor
E. Elétrica
Utilidades



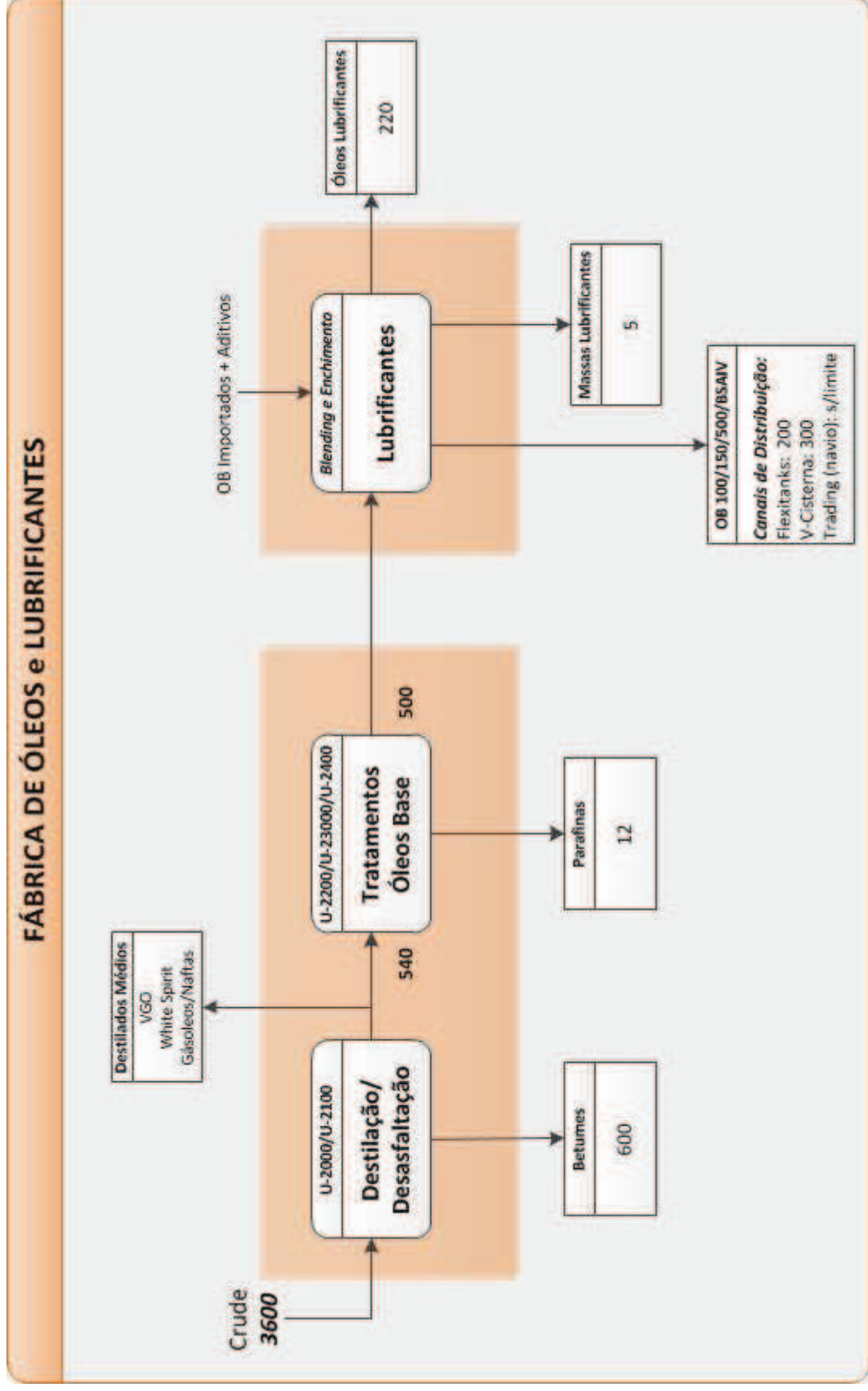
Refinaria de Matosinhos | Portefólio de Negócios



FBL | Óleos Base, Parafinas e Betumes



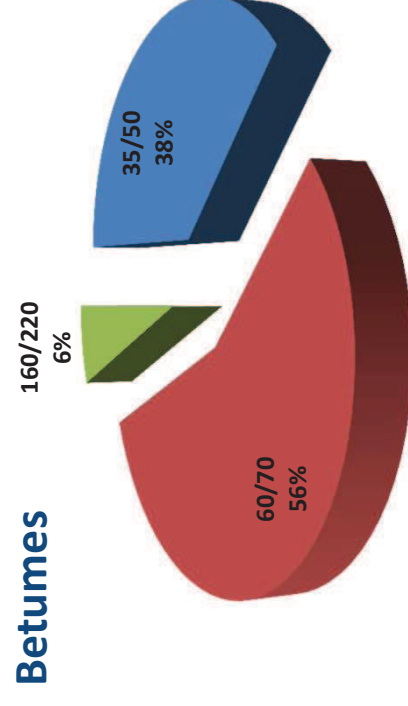
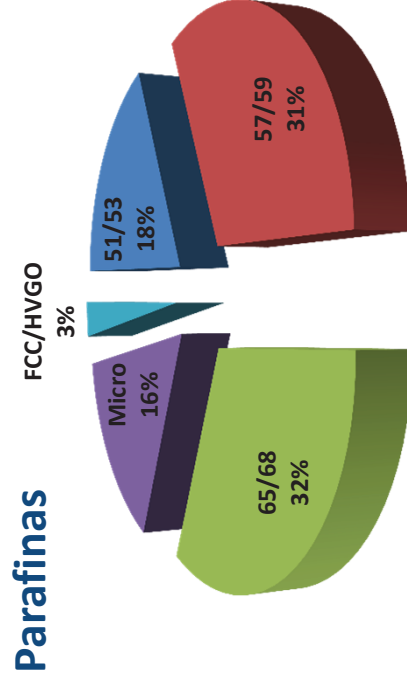
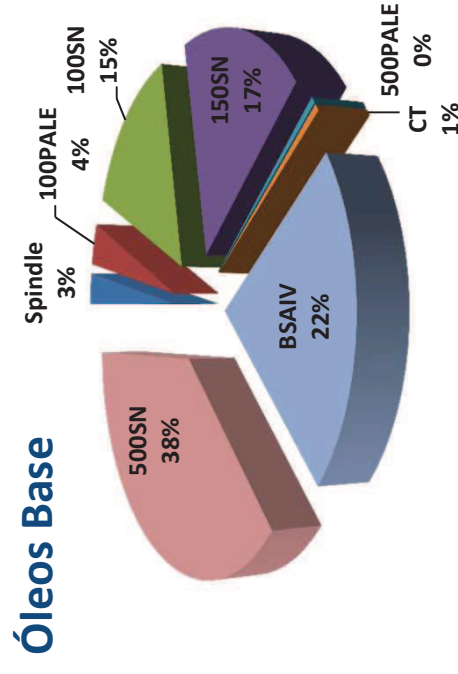
FBL | Diagrama de Fluxo



Óleos Base, Parafinas e Betumes | Portefólio



Capacidades	
Produto	kTon
Óleos Base	185
Parafinas	15
Betumes	220



FBL | Lubrificantes



Lubrificantes | Cadeia de Valor



Blending:

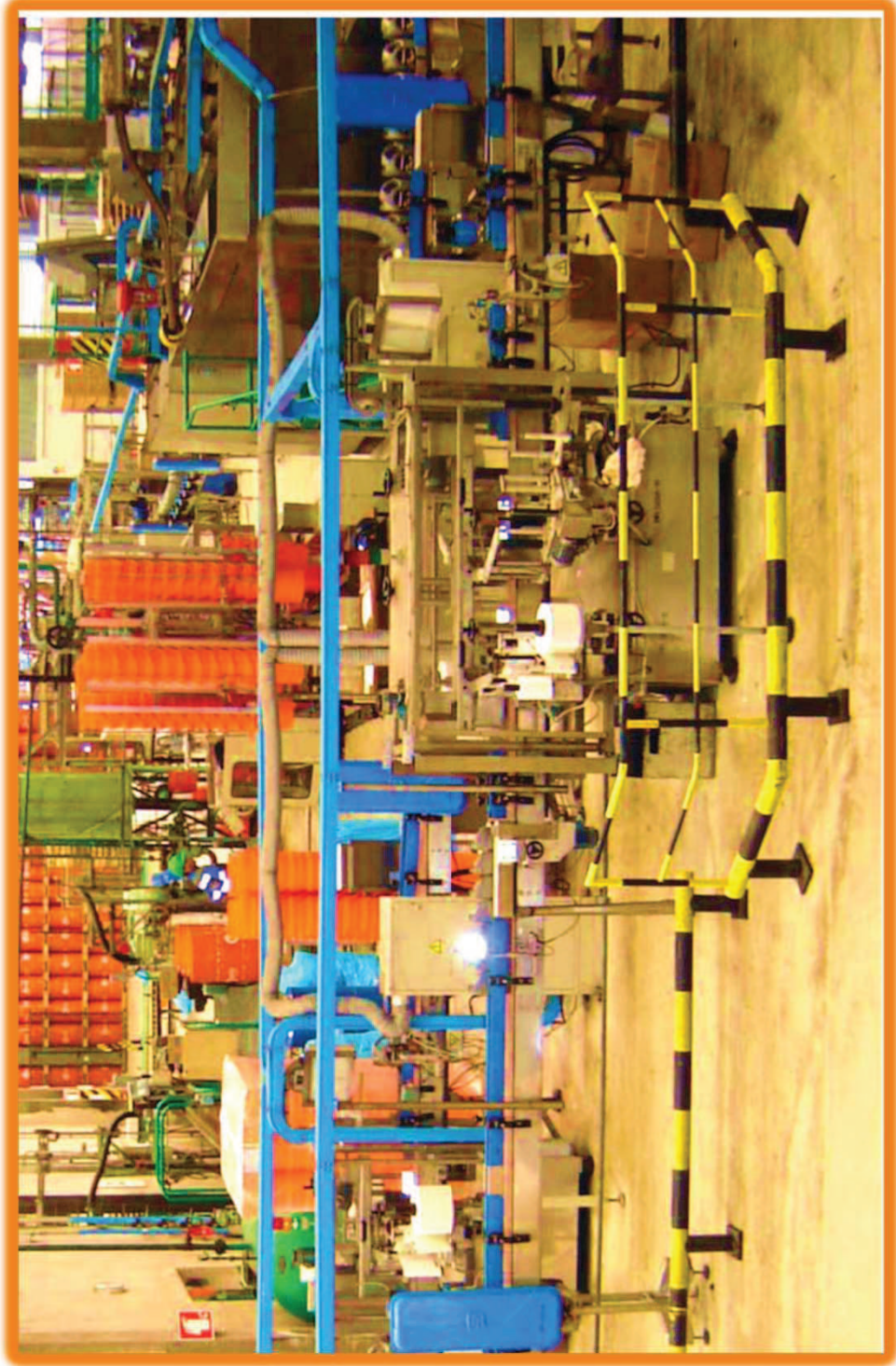
Aparelho produtivo: 2 misturadores automáticos e 13 semi-automáticos –
Blending de Óleos Fábrica Massas Lubrificantes

Enchimento:

16 máquinas de enchimento
(1L, 5L, baldes, jerrycans, tbs, 1000L, latas 1 kg e 5 kg)



Lubrificantes | Linhas de Enchimento...



Lubrificantes | Aprovações Auto



Os Lubrificantes Galp têm aprovações a nível Internacional dos principais OEM's Auto



SCANIA



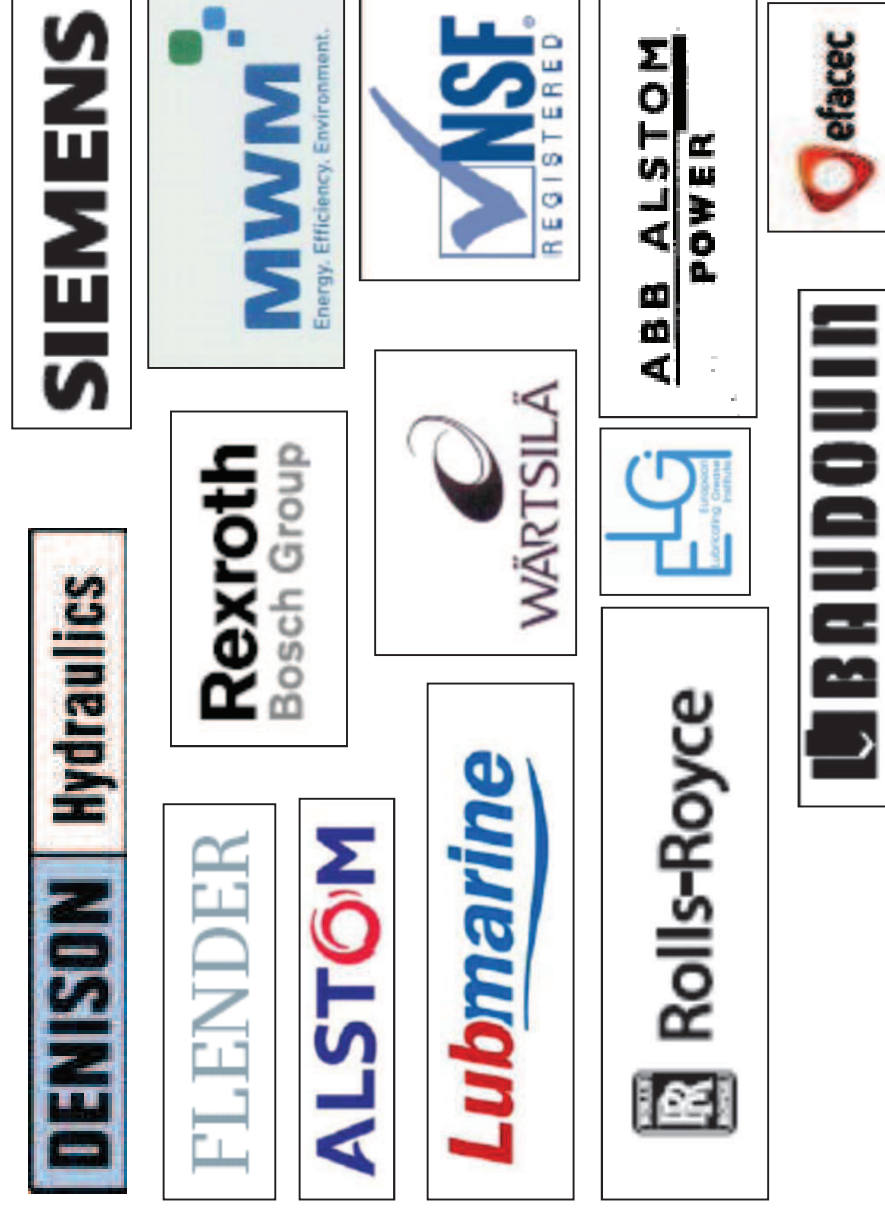
VOITH



Lubrificantes | Aprovações Indústria



Os Lubrificantes Galp têm aprovações a nível Internacional de alguns OEM's na Indústria :





Refinaria de Matosinhos



❖ **Trends**

Mercado Mundial de Óleos Base

Mercado Mundial de Lubrificantes

❖ **Lubrificantes Galp**

Helena Oliveira

**R&D-Empresas-Lubrificantes
Responsável Desenvolvimento & Gestão de Produtos**

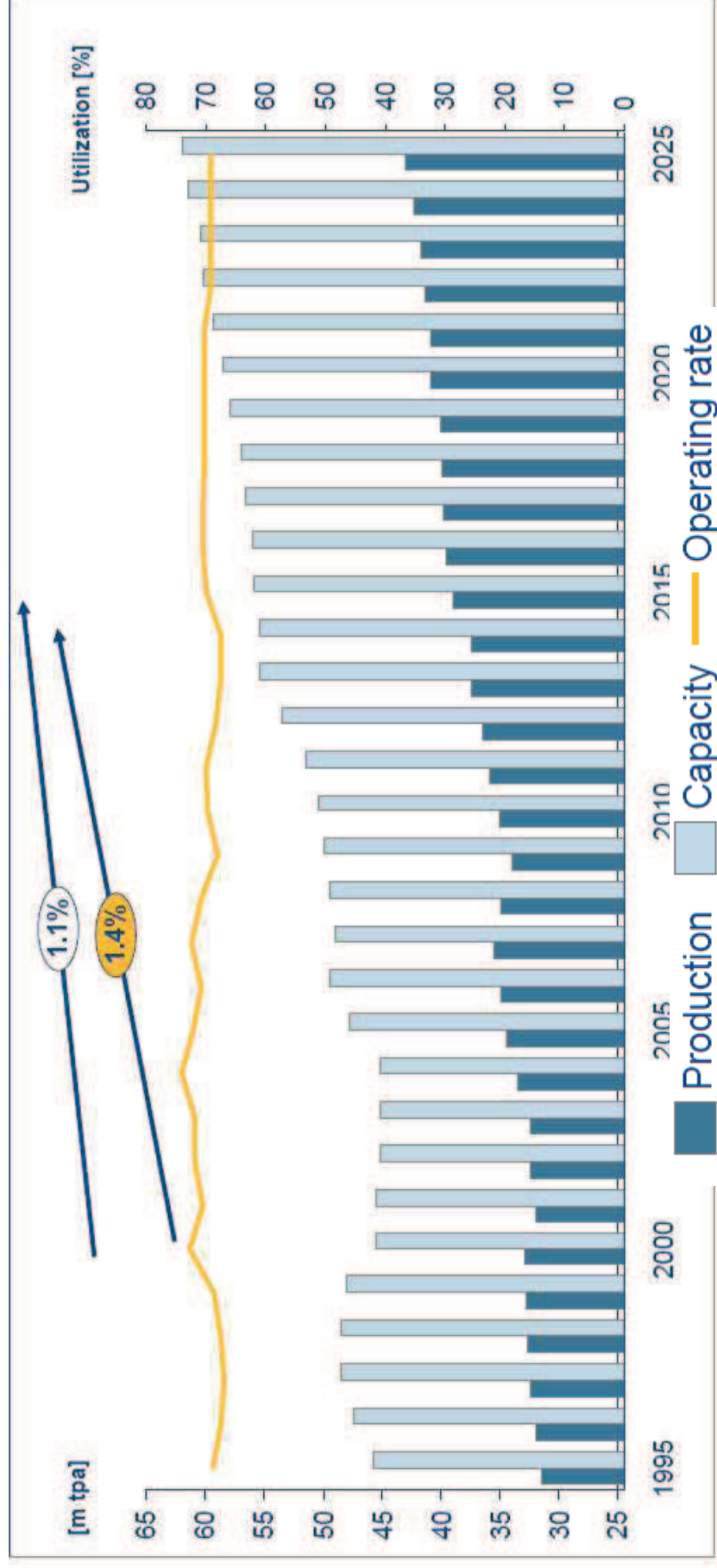


TRENDS - MERCADO MUNDIAL DE ÓLEOS BASE



PRODUÇÃO *versus* CAPACIDADE GLOBAL DE ÓLEOS BASE

A taxa de crescimento de capacidade de produção de óleos base, em termos globais, tem aumentado mais do que a da procura. As Unidades Produtivas têm actualmente uma taxa de utilização próxima dos 70%. A tendência é que esta situação se mantenha.

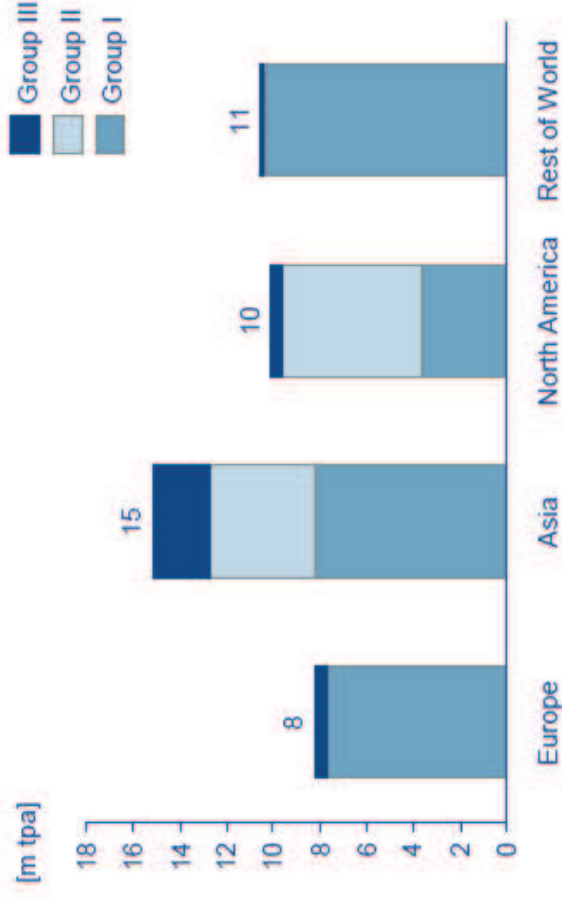


Fonte: **Arthur D Little**

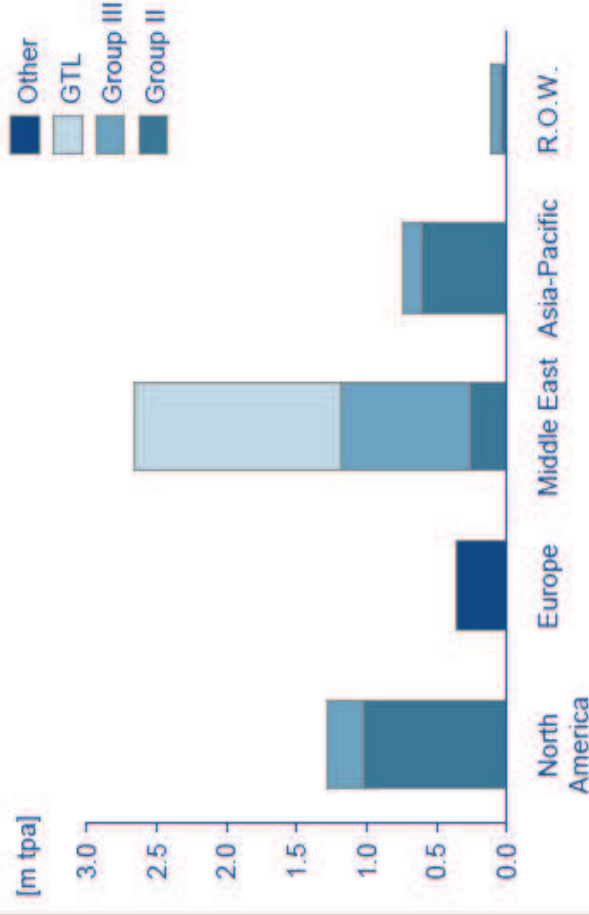
PRODUÇÃO *versus* CAPACIDADE GLOBAL DE ÓLEOS BASE

A capacidade de produção dos óleos base do grupo I ainda dominam o mercado. No entanto, todas as expansões e investimentos estão focados nas bases de tipo II e III.

CAPACIDADE PRODUÇÃO 2014



NOVAS PRODUÇÕES ANUNCIADAS 2014/2020



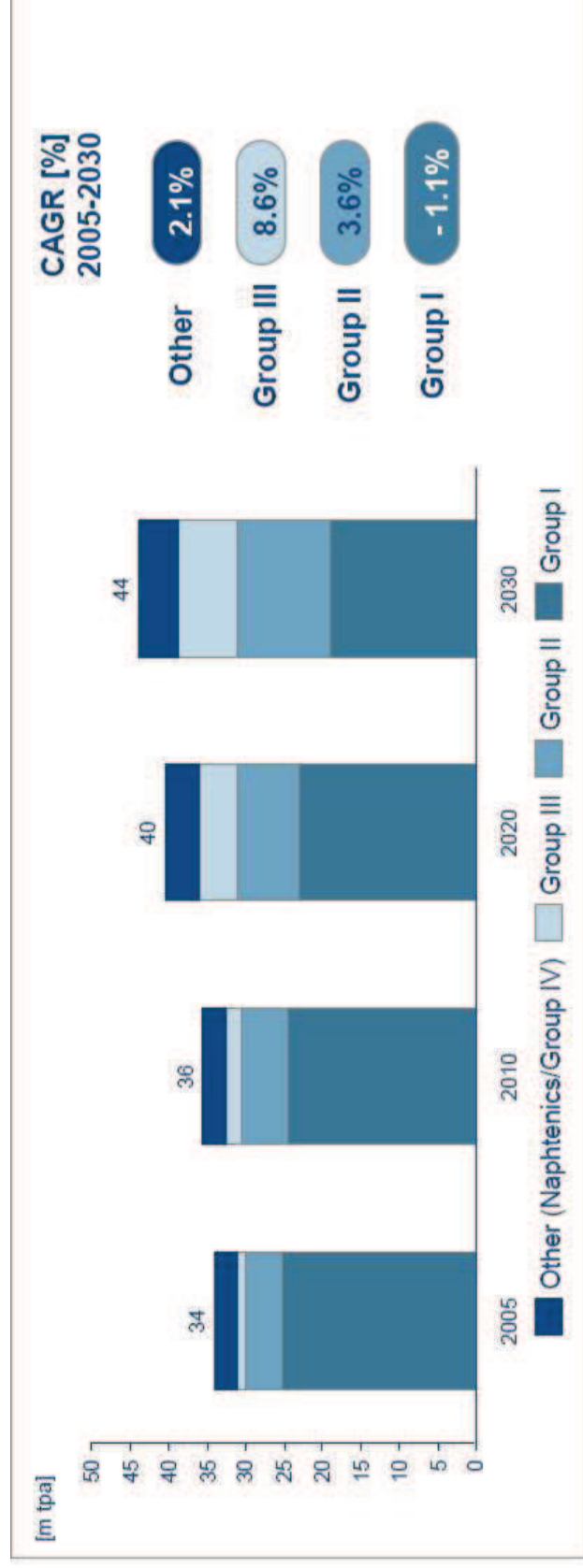
Fonte: **Arthur D Little**

ÓLEOS BASE – GRUPOS API

Categoria	Enxofre (%)	Saturados (%)	I.V.
Grupo I	> 0,03	< 90	80 a 120
Grupo II	< 0,03	> 90	80 a 120
Grupo III	< 0,03	> 90	> 120
Grupo IV	Polialfaolefinas (PAO)		
Grupo V	Restantes óleos base, não incluídos nos grupos anteriores		

PROCURA GLOBAL DE ÓLEOS BASE POR GRUPO API

O *focus* nas bases dos grupos II e III justifica-se pela evolução tecnológica provocada principalmente pelos requisitos de redução de impacto ambiental e de consumo de combustível colocados aos motores das viaturas.

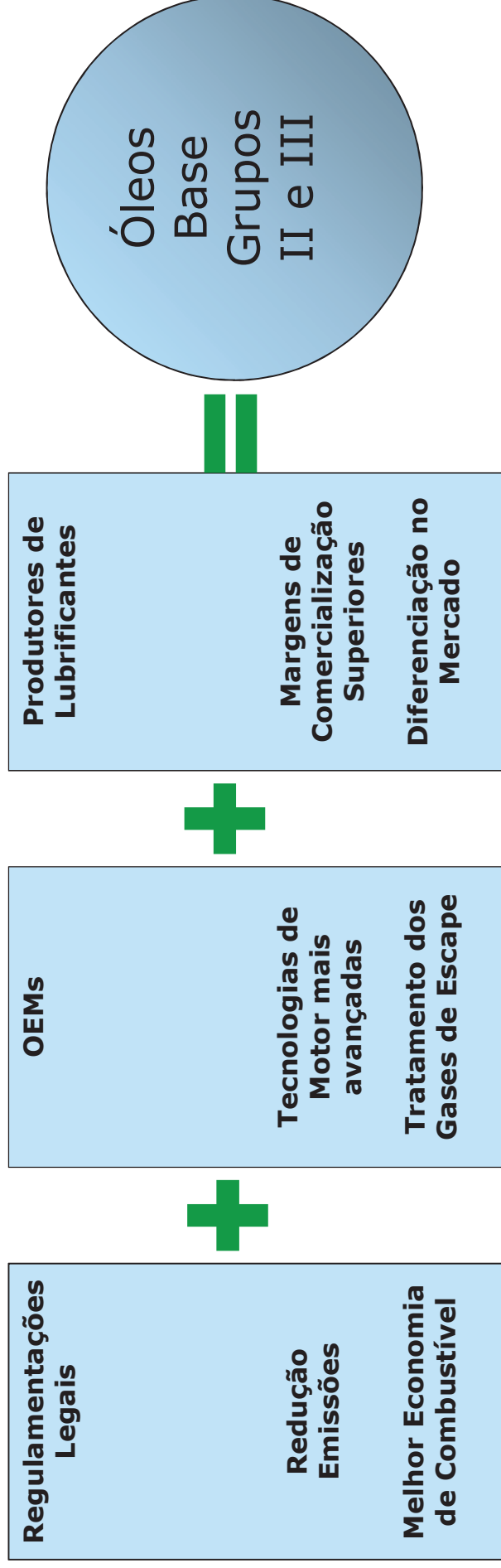


No entanto, as bases do grupo I ainda vão dominar até cerca de 2020, sendo expectável que, próximo de 2030, as bases II e III se tornem dominantes.

Fonte: **Arthur D Little**

TENDÊNCIA DE SUBSTITUIÇÃO DAS BASES GRUPO I

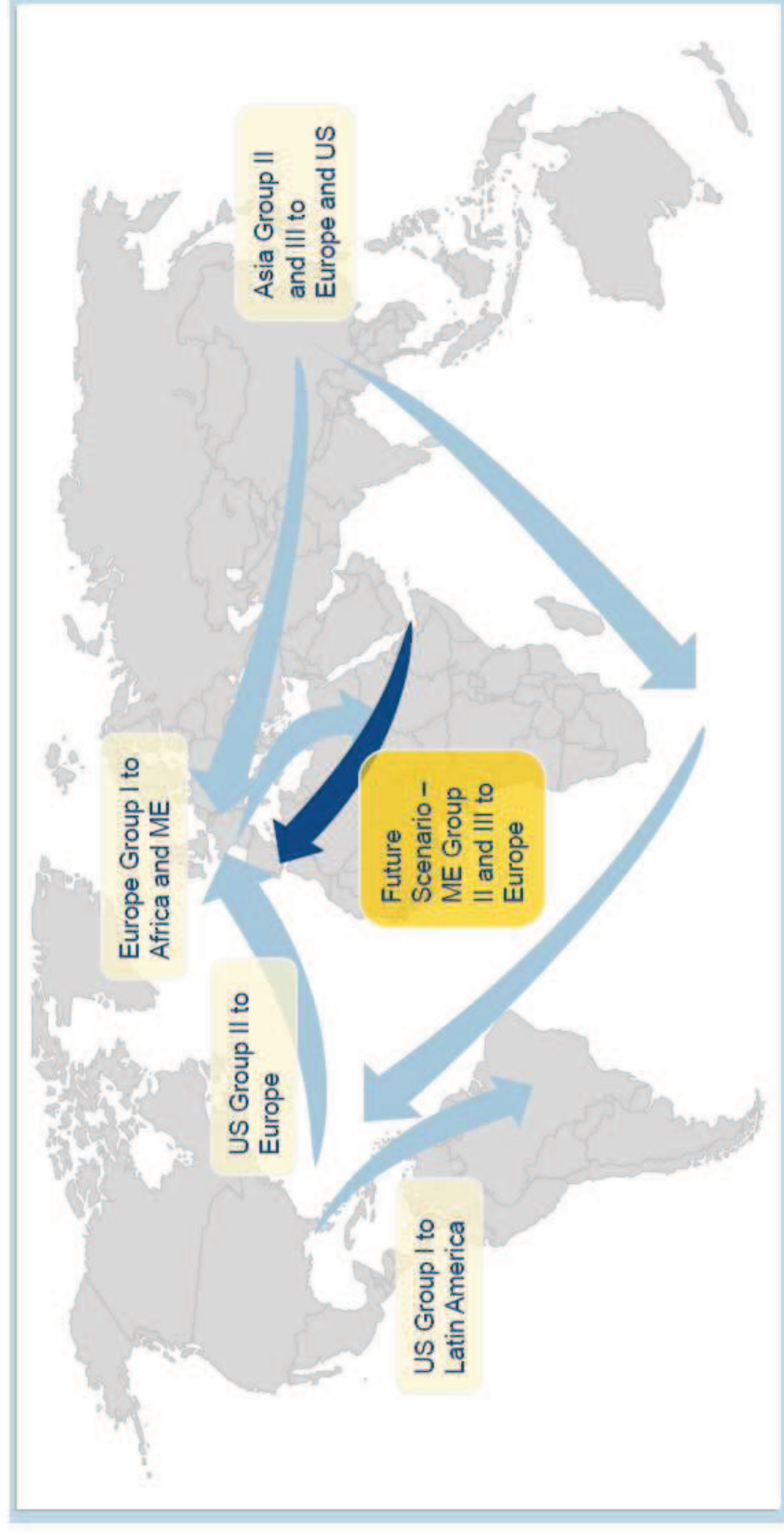
A tendência para a substituição das bases do grupo I é liderada pela necessidade de produtos de qualidade superior no sector dos transportes (menor impacto ambiental e redução consumo de combustível).



Fonte: **Arthur D Little**

FLUXO GLOBAL DE ÓLEOS BASE POR GRUPO API

Os países mais desenvolvidos reduzem os consumos de bases do Grupo I e aumentam significativamente os consumos de bases II e III.

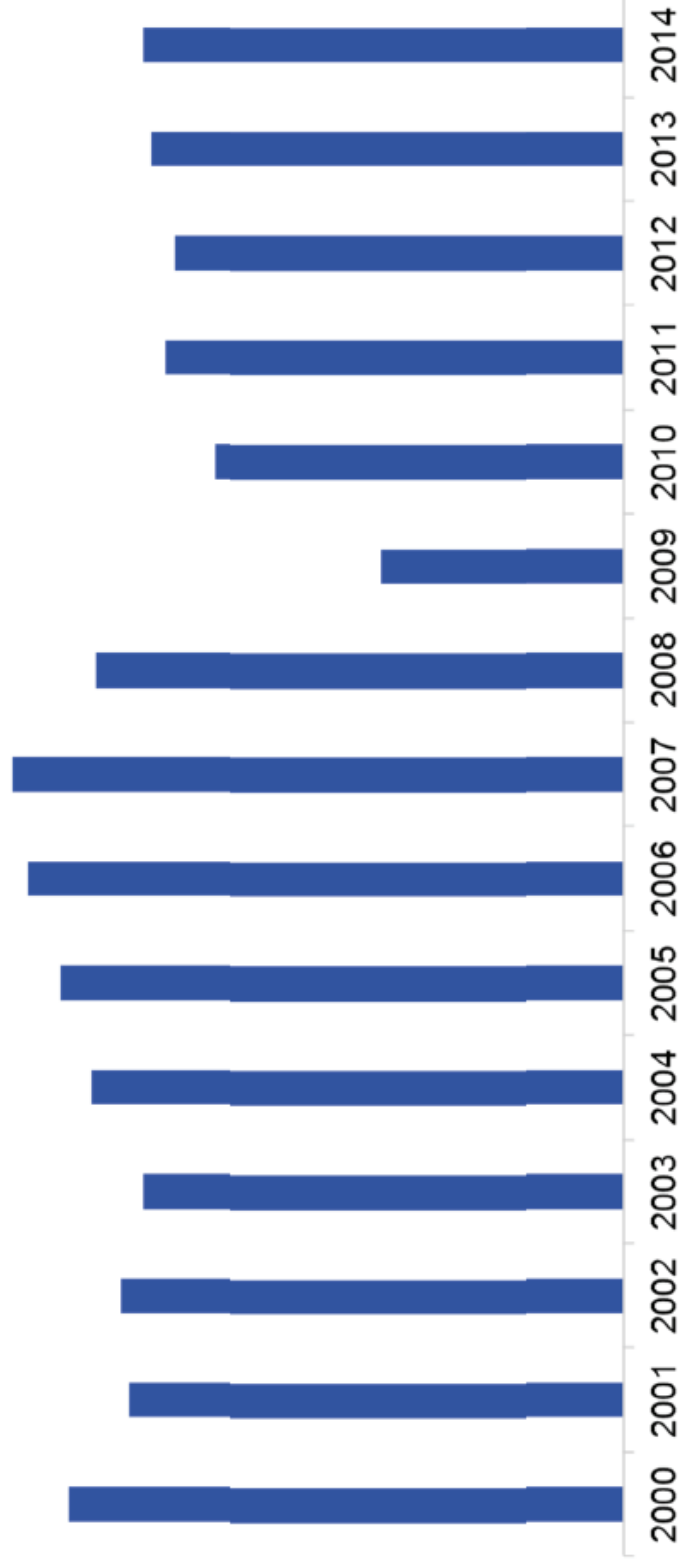


Fonte: **Arthur D Little**

TRENDS MERCADO MUNDIAL DE LUBRIFICANTES



EVOLUÇÃO MERCADO MUNDIAL LUBRIFICANTES



Demand (mn t*)	36.4	35.6	35.7	35.4	36.1	36.5	36.9	37.1	36.0	32.2	34.5	35.1	35.0	35.3	35.4
Variance (%)	0-0.3	-2.2	0.5	-0.8	1.9	1.0	1.2	0.5	-3.0	-10.6	7.0	1.9	-0.5	1.0	0.5
GDP growth (%)	2.4	2.9	2.9	3.7	4.9	4.6	5.3	5.4	2.8	-0.6	5.1	3.8	3.2	3.2	3.3
Lube/GDP Gap	-4.6	-2.4	-2.4	-4.5	-3.0	-3.6	-4.1	-4.9	-5.8	-10.0	1.9	-1.9	-3.7	-2.2	-2.8

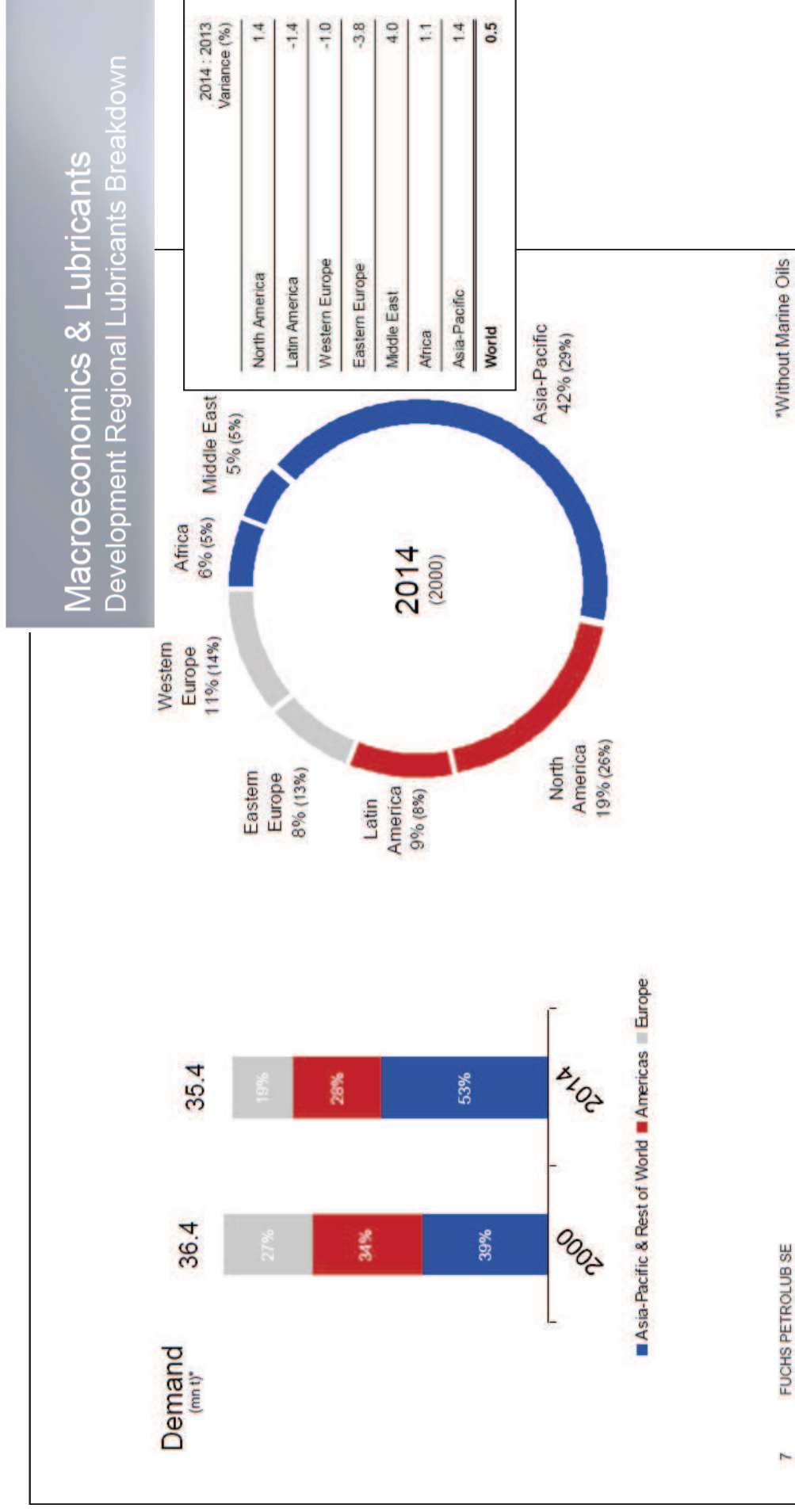
2000-2011

3 FUCHS PETROLUB SE / Dr. Lutz Lindemann – UNITI Mineral Oil Technology Congress 2015

*without marine oils

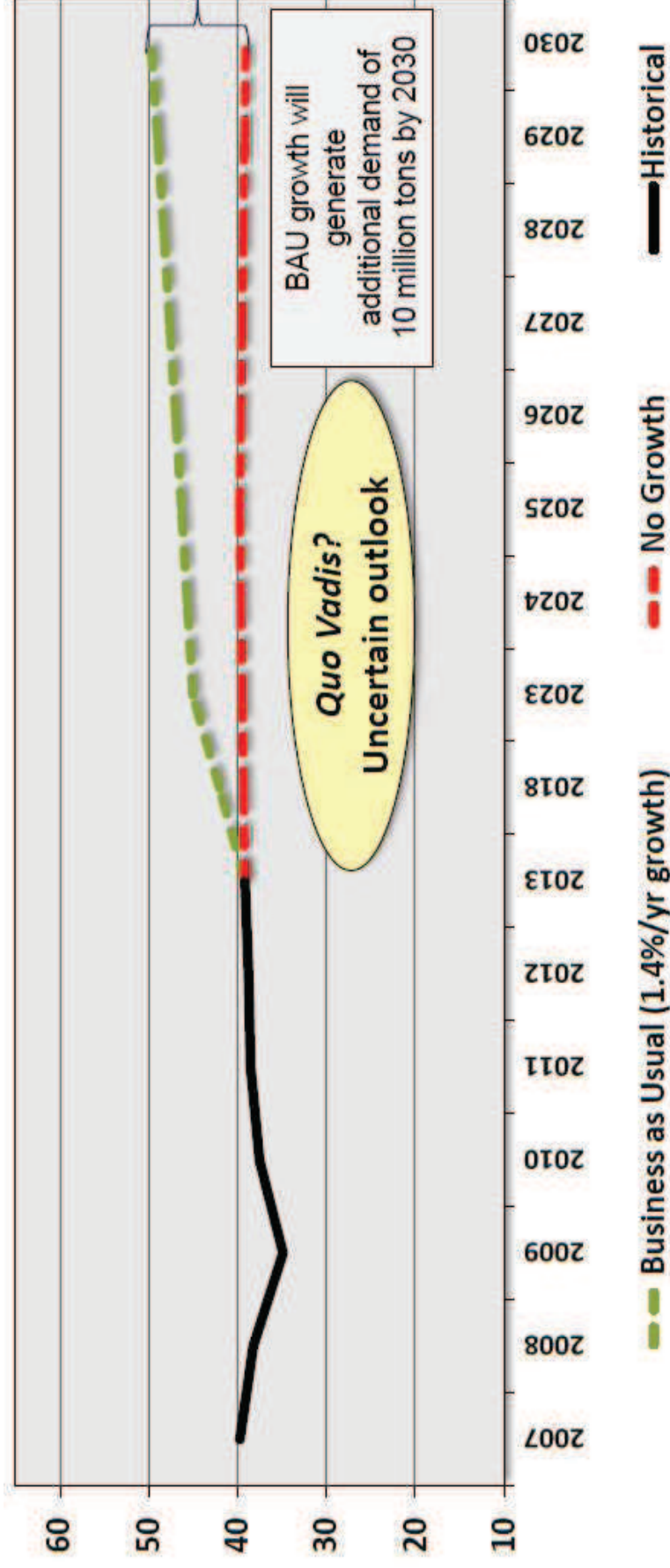


EVOLUÇÃO MERCADO MUNDIAL LUBRIFICANTES



EVOLUÇÃO MERCADO MUNDIAL LUBRIFICANTES

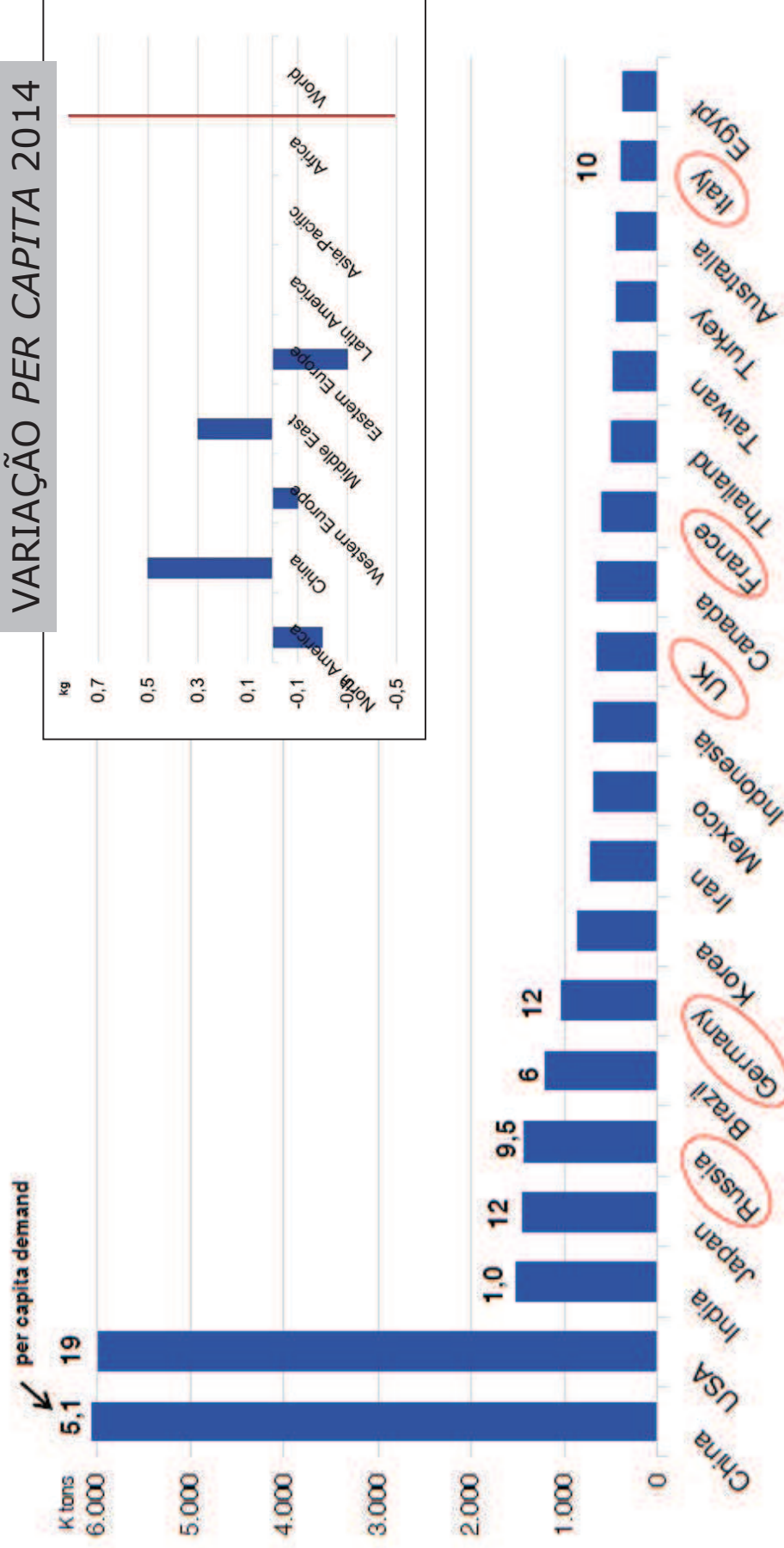
Consumo Global de Lubrificantes, 2007-2030, MMT



© 2014 Kline & Company

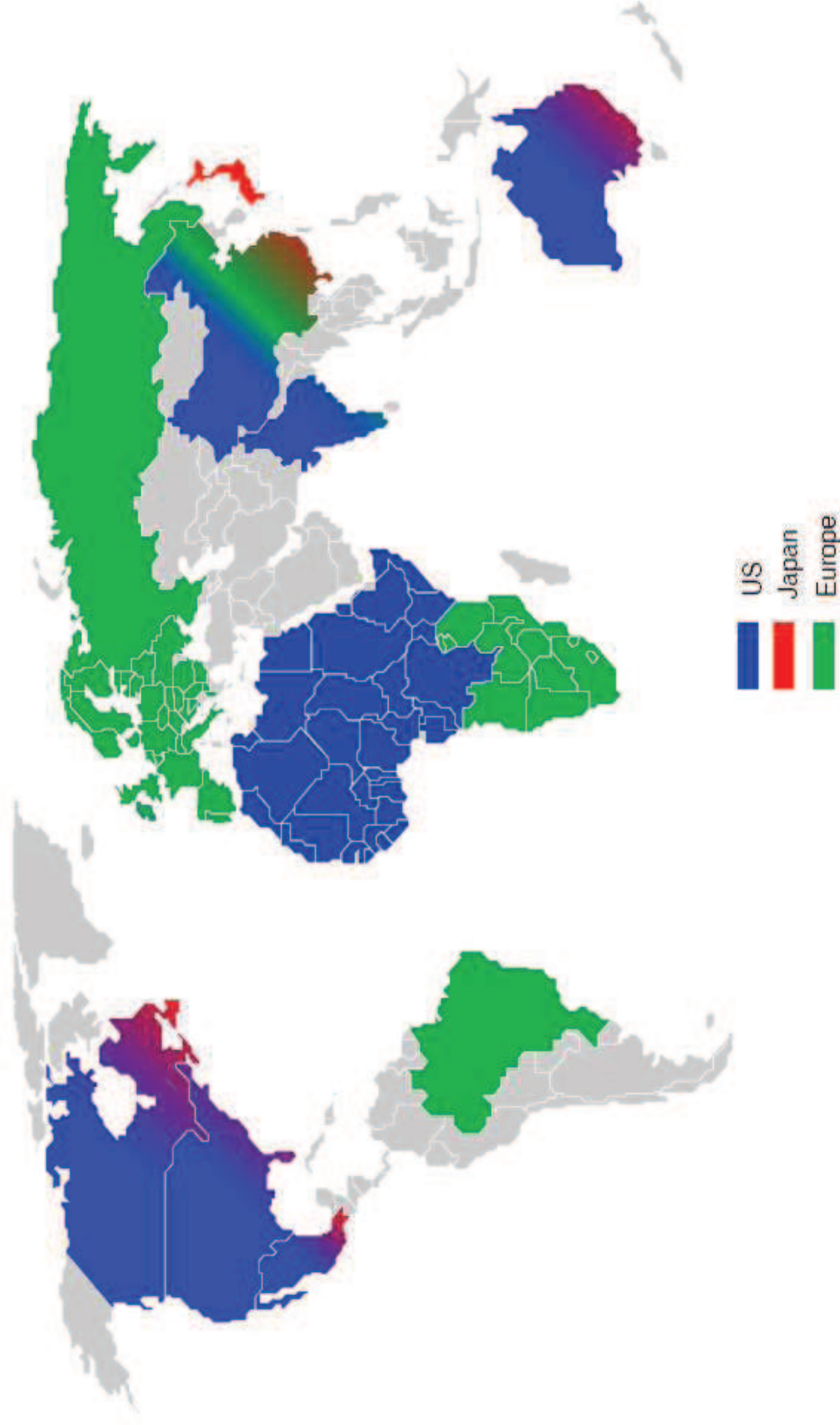
MERCADO MUNDIAL LUBRIFICANTES 2012 - Países - TOP 20

VARIAÇÃO PER CAPITA 2014



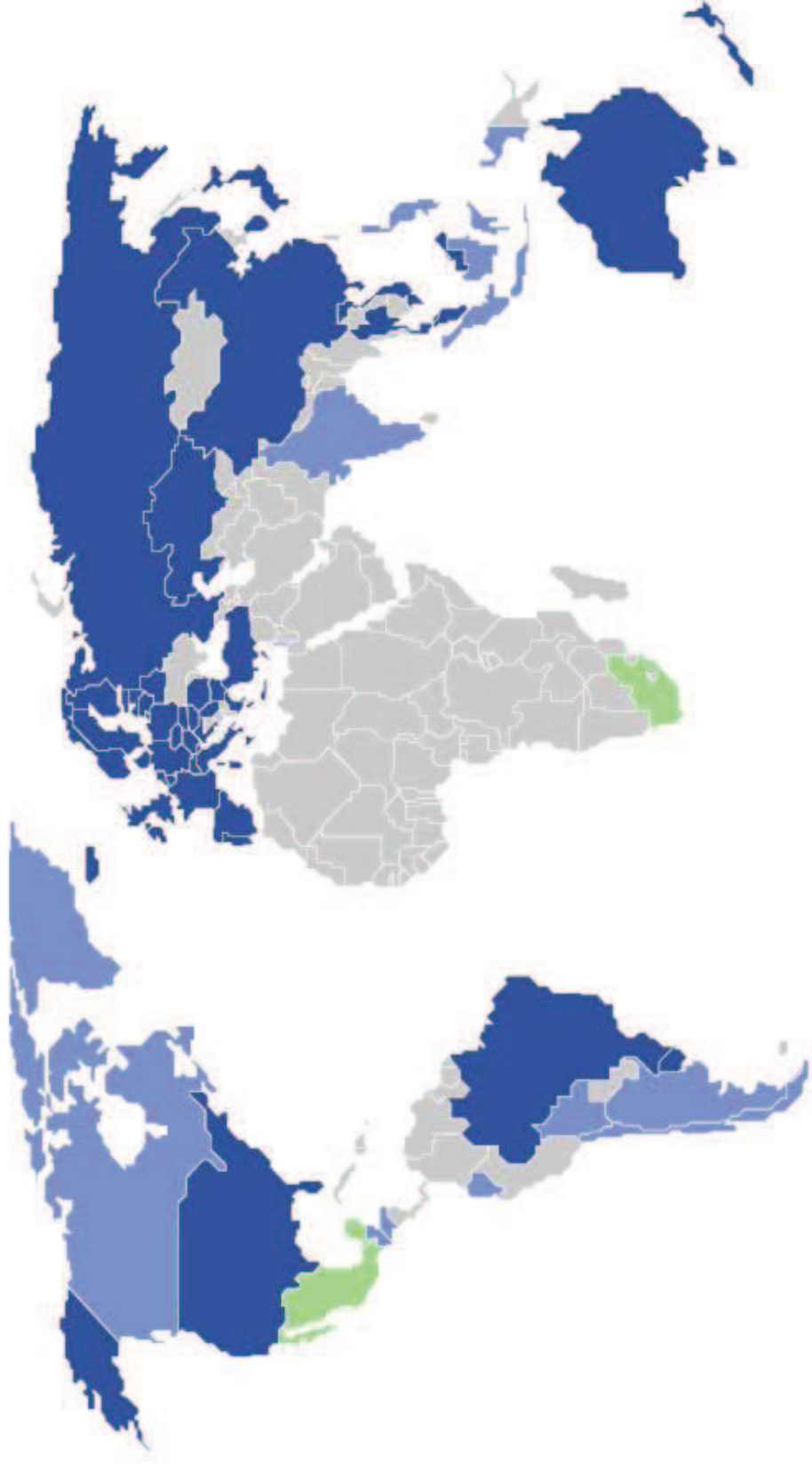
Fonte: FUCHS PETROLUB SE

LUBRIFICANTES - REGIÕES TECNOLÓGICAS



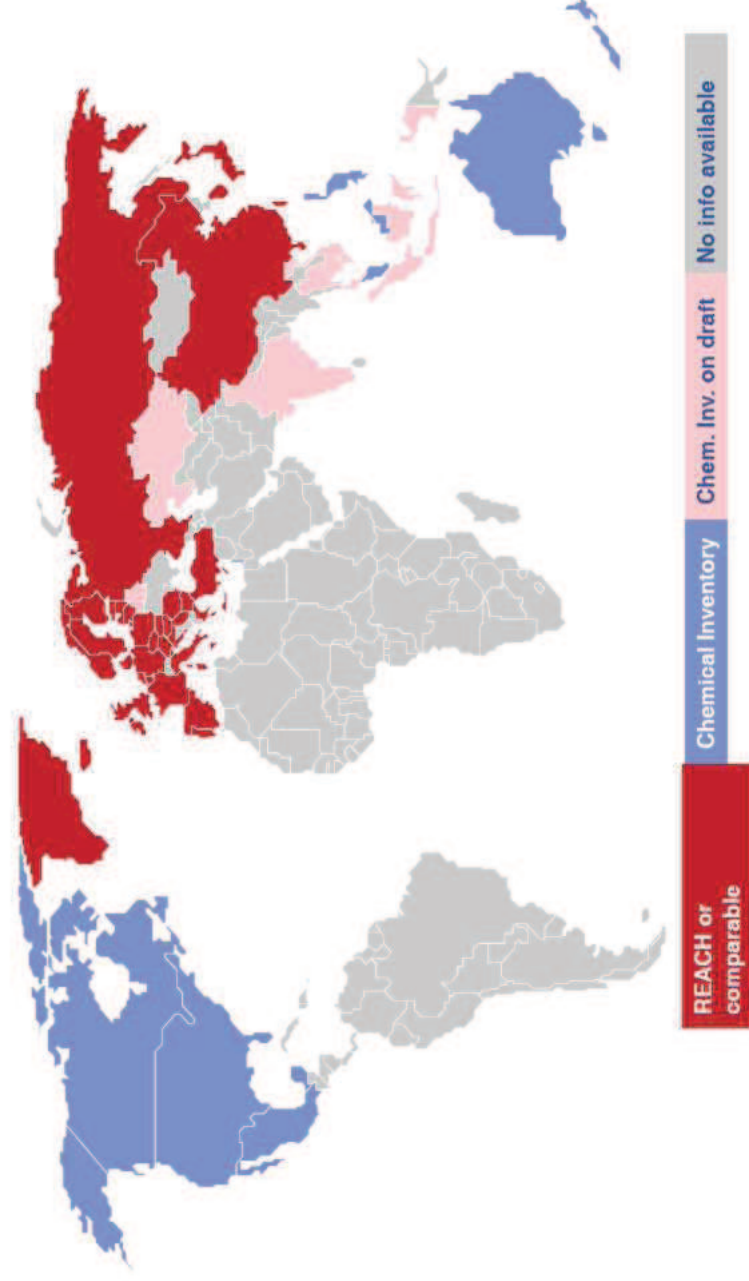
Fonte: FUCHS PETROLUB SE

LUBRIFICANTES - Diferentes Regulamentos Ambiente, Saúde e Segurança



GHS Implemented GHS in progress GHS voluntary No info available

LUBRIFICANTES - REACH



Fonte: FUCHS PETROLUB SE

Lubrificantes GALP



galp energia



LUBRIFICANTES GALP

A Galp Energia, detém toda a cadeia de valor do produto: **Desenvolve, Produz e Comercializa** óleos e massas lubrificantes sob a marca GALP.

A Galp é **Líder no Mercado Nacional**, na venda de Lubrificantes (Dados DGEG)



DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS



A Galp Energia dispõe de uma equipa especializada no desenvolvimento de formulações de lubrificantes, o que lhe permite uma continua flexibilidade na adaptação da linha de produtos às necessidades dos vários mercados.

Na formulação dos lubrificantes Galp são incorporadas as tecnologias de aditivação mais avançadas e são igualmente seleccionadas as bases que permitem cumprir os requisitos mais exigentes dos motores mais evoluídos.

GAMA DE LUBRIFICANTES GALP

~**400** PRODUTOS → **AUTO + INDÚSTRIA**

~**150** PRODUTOS **AUTO**

~**250** PRODUTOS **IND.**

~**850** REFERÊNCIAS

→ **AUTO + INDÚSTRIA**

~**380** **AUTO**

~**470** **IND.**

GAMA DE LUBRIFICANTES GALP

AUTO	INDÚSTRIA
Motores: - Veículos Ligeiros - Veículos Pesados - Motos (4T e 2T) - Fora de Borda	Cogeração a GN Hidraulicos – convencionais; sem Zn - elevado IV
Transmissões: - Caixas de velocidades; - Diferenciais	Engrenagens - Em cârter fechado - Abertas
Equipamento agrícola: - STOU - UTTO	Compressores Lubrif. para a Industria Alimentar
Linha Galp Expert Linha Galp Care ... entre muitos outros produtos	Turbinas Massas Lubrificantes ... entre muitos outros produtos

APROVAÇÕES DE FABRICANTES

Os Lubrificantes Galp detêm **aprovações formais** dos principais construtores: Automóveis e Industriais

CATERPILLAR®

CASE IH
AGRICULTURE



SCANIA



VOITH



JOHN DEERE




Husqvarna



APROVAÇÕES DE FABRICANTES

[illegible][illegible]



 Renault RN720 certificate

DAIMLER

41488-F3


GAUFEMERGIA
Attn. Mr. Miguel Ferreira
Rua Fontes de Fomesca, Torre A, 8º piso
1600-209 LISBOA
PORTUGAL

24801 59756 C401

28.01.2014

issued to

dexos
Certificate of License



Volvo Group Trucks Technology

STD 417-0001 approval request

Data supplied by requesting company

Company name*: Petróleos de Pinarol - PETROLIO S.A.
Brand name*: GALP GALAXIA ULTRA FLENIUS
O3 code: P2920308
Marketing area: Worldwide
Other approvals: AC24-14-04-06-08-07-06-08-08
CEMAMIB 228 91/293 31, MAN M 3477, M 3579, M3271-1, DDC N-19 LA
MUTU CERTIFICADO 3 102 1, CEE 20081

* If an ally shall appear in approved products list

Date of submission 11th February 2015

Submitted by

Name: Petri Oliveira
Company: Petróleos de Pinarol - PETROLIO S.A.

Return approval to:

Name: Petri Oliveira
e-mail: petri.oliveira@petrolio.com

Approval

Volvo VDS-4 approval	Yes
Marx ECU program Plus approval	Yes
Marx ECU VDS-4 approval	Yes

Approval date: March 6, 2015 Approval #: 417-0001-15-772



Validity:

Approval expires two years after the approval date.
For repeated extension, a complete and updated approval form must be submitted at the expiry date of two months.

Signature:

Volvo Group Trucks Technology

A. J. GIL
Bengt Olsson
Customer Controller

Certificate of License

issued to

Petróleos de Portugal, Petrolgal S.A.

This document certifies that the company named above is authorized to use the General Motors dexos2™ trademark in conjunction with the fluid specified below:


License No.:	GBZB0101061	Expiration Date:	December 31, 2012
Formulation Code:	NA	License Region:	Global
Viscosity Grade:	5W-30	Marketing Name:	GA LP FORMULA G D42 5W30

This fluid has met the rigorous quality requirements for dexos2™ engine oil. The company named above has agreed to maintain the name of any company with the quality standards set forth in the dexos2™ Licensing Program Policies and Procedures and Licensing Agreement. The dexos2™ name and a date code with the expiration date shown above must appear on all containers used of licensed product.

Should there be any questions regarding this license, please contact the Center For Quality Assurance, administrator of the dexos2™ Licensing Program:

Center For Quality Assurance
 4800 James Savage Road
 Midland, MI 48642 USA
 T: +1 988 498 2369
 F: +1 988 498 2369
 E: info@CFQA.com
www.CenterForQA.com

October 11, 2011
 Date



Authorized Signature

Center For Quality Assurance
 4800 James Savage Road
 Midland, MI 48642 USA
 T: +1 988 498 2369
 F: +1 988 498 2369
 E: info@CFQA.com
www.CenterForQA.com

CONTRATOS DE RECOMENDAÇÃO COM MARCAS



KIA MOTORS

ABRANGÊNCIA DO MERCADO DOS LUBRIFICANTES GALP

Mercado Interno

Marcas e Concessões	Santogal; Auto Sueco (Nors); Midas; Mitsubishi; C. Santos; Entrepósito; Centrauto; Salvador Caetano etc.
Revenda	Gaspe; Hidrauviana; Cobóleo; Auto-Júlio; VMF; Alves Bandeira; etc
Hipermerc. e Retalho	Todas as Grandes Cadeias de Distribuição

Vendas em Cross-Selling

Transportes	Rodoviária de Lisboa, do Tejo, do Alentejo, etc; TST; Rodonorte; Carris; CP; EMEF; Barraqueiro; etc.
Indústria & Empreiteiros	Cotesi; Lusocider; Somincor; Autoeuropa; Cimpor; Lactogal; RAR; Compal; Matutano; Unicer; Mota-Engil; etc
Marinha	Marinha de Guerra; Estaleiros Navais; Transtejo; Soflusa; etc
Ilhas	

Exportação

Associadas
 Galp Energia Espanha
 Petrogal Angola
 Petrogal Moçambique
 Petromar (Guiné-Bissau)
 Enacol (Cabo Verde)
 Galp Gâmbia
 Galp Suazilândia
 Galp Malawi

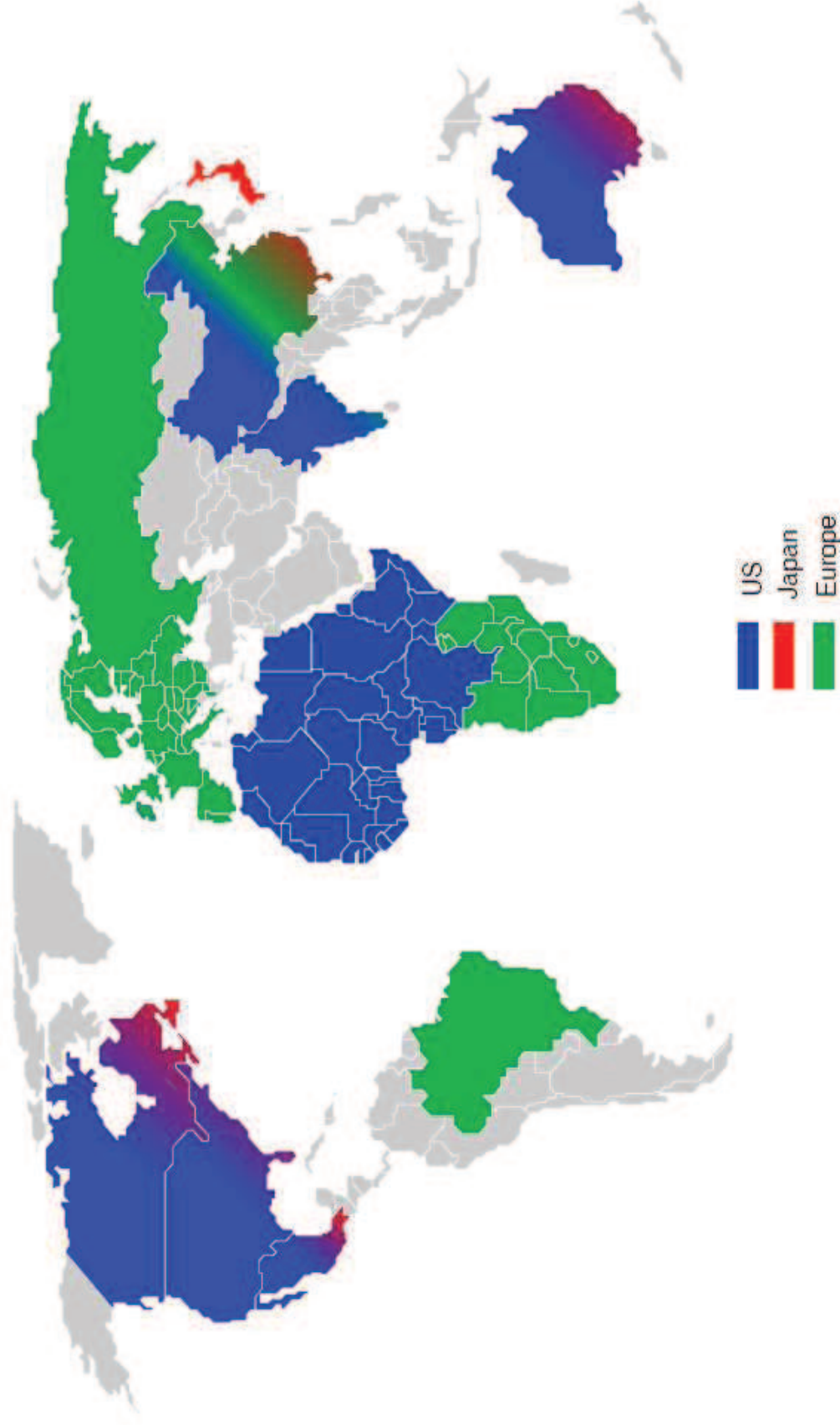
Presença através de Distribuidores

Grécia
 França
 Dinamarca
 Alemanha
 Suécia
 Inglaterra
 Uruguai
 Tunísia
 Marrocos
 Taiwan



galp energia

LUBRIFICANTES - REGIÕES TECNOLÓGICAS



Fonte: FUCHS PETROLUB SE

GAMA DE LUBRIFICANTES GALP-Adaptação a Mercados

O know-how existente na Galp Energia permite o desenvolvimento de lubrificantes adaptados às realidades de outras regiões do globo



Algumas das tecnologias de aditivação necessárias para a formulação de determinados lubrificantes poderão ser mais específicas de determinadas regiões, o que poderá dificultar a sua obtenção ou penalizar o custo de obtenção. A produção local poderá contornar parte destas dificuldades caso existam quantidades mínimas de produção adequadas (exemplos: tecnologias exclusivas API, certificações locais, etc...).

GAMA DE LUBRIFICANTES GALP-Adaptação a Mercados

Mas, as adaptações tecnológicas são apenas um dos factores que exigem adaptação. Existem outros....

- o tipo de comunicação ao mercado;
- as práticas comerciais
- os canais de distribuição;
- a assistência técnica;
- regulamentações e requisitos legais;
- requisitos de rotulagem;
- etc...

Internacionalizar uma marca, e em particular uma marca de lubrificantes, exige o conhecimento pormenorizado das realidades locais, de forma a que a oferta se adapte efectivamente ao mercado, e que a marca se implante de uma forma diferenciadora pela positiva.

Só assim se poderão justificar os necessários investimentos e construir uma posição duradoura, credível e rentável.



recomendamos



lubrificantes
galp energia

Anexo III: Registo das Participações no *Workshop* “A Estratégia de Internacionalização do Negócio dos Produtos Petrolíferos”

Martinho Correia, Eng.º - Direção Operacional de Refinarias

- A Galpenergia tem um passado, um presente e um potencial de internacionalização enorme.
- A Galpenergia, através da sua instalação industrial de Sines, foi a primeira empresa fora dos USA a colocar nesse país uma gasolina com características únicas e altamente valorizada.
- É necessário encontrar um *fit* competitivo entre as necessidades dos clientes e os produtos que a Galpenergia tem para oferecer.
- O aparelho refinador, tendo referido o caso particular do complexo de Sines e as suas propriedades enquanto *hub* logístico, tem características únicas e distintivas que alicerçam o potencial de internacionalização dos negócios.
- Os custos associados aos portos de Sines e de Leixões são determinantes para a competitividade da Galpenergia e do país.

Maria José Barros, Eng.ª – GMI/CFO/Análise de Mercados e SI

- Encontrar formas do *Upstream* (e da sua notoriedade global) dar maior visibilidade e alavancar os negócios do *Downstream* da Galpenergia, criando-se assim um vetor de credibilização:
 - Criar mais sinergias;
 - Dar mais ênfase às contra-partidas;
 - Aproveitar os contactos de internacionalização do *upstream*.
- Seria necessário um reajuste das áreas de Marketing, uma vez que a GMI não tem uma área de Marketing, sendo que na Galpenergia existe uma área operacional de Marketing Oil, que dá apoio aos processos de distribuição internos e uma área de Gestão de Marca, ao nível corporativo.

- As operações do Malawi e da Gâmbia estão a ser alvo de análise; não têm rede de retalho; a operação do Malawi iniciou-se em 2009, aquando de uma parceria da altura entre a Galpenergia e a Mota-Engil.
- Os sistemas ERP's das várias participadas são distintos, pelo que esta heterogeneidade de aquisição/armazenagem/tratamento de informação torna difícil a criação de um verdadeiro sistema de *business intelligence*.
- A estrutura da GMI, nomeadamente nas áreas de Exportação e de AM&SI deveria ser reforçada, no sentido de as dotar de meios que permitissem alcançar os objetivos estratégicos.

Francisco Aires, Eng.º – GMI/Desenvolvimento de Negócio e Operações/Exportação

- Cada vez mais, os produtos devem ser vendidos em *package*, divulgando também o saber incluído (produto+competências+serviço).
- A Galpenergia deveria ter um manual único de comercialização, com todo o portefólio de produtos da empresa.
- A Galpenergia deveria ter um *package* de entrada nos mercados.
- As sensibilidades locais e culturais são determinantes para o sucesso do processo de internacionalização.
- Está em curso um processo de penetração no mercado dos USA, através de um agente de distribuição na costa oeste:
 - Oportunidade no sentido de encaixar produtos de gama alta e num segmento em que os grandes *players* (e.g. *ExxonMobil*) não querem estar ou têm preços muito mais elevados;
 - Constitui um nicho de mercado de elevado valor acrescentado;
 - Será necessário ajustar especificações/formulações para o mercado dos USA.
- Os postos contentorizados, como o ilustrado no exemplo de Angola, constituem verdadeiros exemplos de adaptação ao mercado.
- Moçambique é o país de aposta da Galpenergia:
 - Investimento em armazenagem (em curso): 100 M€;

- “Fator –“ : por questões de regulamentação apenas podemos ter um posto operado em 10 (os 9 restantes têm que ser operados por revendedores);
- “Fator +” : existência de um verdadeiro *hub* logístico.

Helena Oliveira, Dr.^a – Direção de Empresas/Lubrificantes/Desenvolvimento e Gestão de Produto

- Deveríamos ser mais flexíveis/ágeis nas decisões, e ter o envolvimento de toda a cadeia hierárquica, num processo que deverá ser entendido como estratégico para a empresa.
- Seria importante dispormos de um dossier técnico-comercial, constituído por todo o portefólio de produtos da Galpenergia.
- Os lubrificantes constituem o “porta-estandarte” dos produtos comercializados pela Galpenergia.
- Uma das barreiras à exportação de lubrificantes deve-se à existência de “regiões tecnológicas” no globo, pelo que é necessários adaptar os produtos e criar novas formulações (com outras bases e outros aditivos).
- A estratégia de internacionalização da Galpenergia exige também um reforço da equipa de desenvolvimento de produto (lubrificantes), de forma a ir ao encontro da adaptação e das exigências do mercado.
- O posicionamento de mercado de lubrificantes em Portugal e Espanha não é igual, o que levanta alguns problemas de coerência e de promessa de marca para o consumidor, até porque este mercado (Ibéria) é considerado interno para a Galpenergia, pelo que deveria ser mais homogéneo.

Jorge Almeida, Eng.^o – GMI/Guiné Bissau

- Existem grandes afinidades culturais, mas por vezes a língua pode ser uma barreira, sendo que muita gente fala apenas o Criolo e não fala nem Francês nem Inglês. Existe um clima simpático e não hostil.
- O grande concorrente da Galpenergia na Guiné Bissau é a Elton, sendo que existem muitos *players* no mercado.

- Os relacionamentos com as entidades oficiais nem sempre são os mais transparentes, existindo algumas “pressões” no sentido do aumento da quota de mercado para a Elton.
- A Petromar (subsidiária da Galpenergia) é vista no país como uma empresa Guineense, sendo que tem na sua estrutura um ex-primeiro ministro – tem vantagens mas também alguns inconvenientes.
- A principal barreira seria a logística, mas neste caso não será porque dispomos de capacidade instalada de armazenagem pelo que, desta forma, constitui mesmo uma vantagem competitiva, relativamente aos nossos concorrentes.
- Neste momento o relacionamento com os outros acionistas da CLCGB é bom, mas até há uns tempos atrás existia uma quebra de confiança devido a acontecimentos passados.
- As nossas vantagens competitivas, relativamente aos *traders* internacionais, são:
 - Produto com maior qualidade;
 - Menores custos de importação (alicerçada também na nossa capacidade de armazenagem);
 - Menores quebras.
- A maior parte dos nossos clientes, neste mercado, são institucionais: Estado, Embaixadas, EU, ONU, etc., sendo que este mercado natural é alcançado através da venda de senhas de combustível.
- Existe um plano de investimentos para a distribuição, em concreto para a construção de novos postos, e um projeto para a realização dos pagamentos através do telefone (na Guiné Bissau não se efetuam pagamentos por MB).
- Perspetiva-se o crescimento dos negócios da Galpenergia, numa taxa superior ao crescimento do PIB neste país.
- A Trafigura/Puma Energy/Vitol são importantes *traders (players)* neste mercado.
- Os produtos da Galpenergia têm uma qualidade acima das especificações de mercado, o que é percecionado pelos concorrentes e pelos consumidores (que valorizam esse facto); já se estudou o *downgrading* em termos de qualidade, mas não existe incentivo para o fazer, pelo que a estratégia passa por continuar a fornecer produtos num segmento de qualidade superior.

- Sente que a empresa ainda tem algumas “reticências” em investir em África.
- A Guiné Bissau está na “moda”, tendo-se assistido recentemente a algumas visitas institucionais de políticos e agências de comércio e de investimento, até porque, para além da atratividade associada ao crescimento económico do país, as margens de comercialização neste país são bastante boas.
- Sente existir algum “gap” entre a estratégia corporativa e os objetivos da subsidiária (e.g. houve um corte no investimento associado à construção dos postos).
- O maior consumidor do país é a elétrica EGB, que não se consegue alcançar, devido a questões de regulamentação; vende-se através de um intermediário, não se capturando assim toda a margem.
- Sente algum “isolamento corporativo”, por exemplo na execução de procedimentos burocráticos que não estão em sintonia com a realidade do país onde a subsidiária está instalada, defendendo maior agilidade nos processos.

Abilio Madalena, Dr. – GMI/Moçambique e Malawi

- Moçambique, através de Maputo, Beira e Nacala, constitui de facto um importante e potencial *hub* logístico pois situa-se geograficamente adjacente à África do Sul e constitui um ponto de passagem importante para os países africanos do interior e os mercados asiáticos – é uma porta de entrada pelo Índico para o interior de África.
- A língua constitui um importante vetor de aproximação cultural com Portugal.
- Os vetores de desenvolvimento da estratégia de internacionalização da Galpenergia na costa do Índico em África deverão ser:
 - Moçambique;
 - África do Sul;
 - Países do Interior.
- Nesta região, toda a regulamentação e as trocas comerciais, têm como referência a África do Sul (moedas de transação de referência para o comércio internacional: USD e Rand).

- A expansão da Galpenergia passa pelo investimento em infraestruturas, nomeadamente pela detenção de armazenagem própria.
- A estabilidade política é um importante fator para o desenvolvimento dos negócios.
- A rede de postos de abastecimento da Galp em Moçambique garante uma grande estabilidade na distribuição, sendo que existe um projeto de expansão de rede para os próximos 5 anos, que irá permitir um crescimento orgânico de, aproximadamente, 60%.
- Sente existir um verdadeiro alinhamento estratégico da organização, desde a gestão de topo, até às bases.

Paulo Santos, Eng.º – Refinaria de Matosinhos/Operações

- *Hardware* processual com capacidade e flexibilidade para ir de encontro às necessidades e exigências dos clientes e do mercado.
- *Força*: aparelho produtivo e capacidade de armazenagem de óleos base próprios, para garantia da formulação e desenvolvimento de lubrificantes que, para além da referida flexibilidade, sustenta uma independência relativamente a matéria - prima de concorrentes comerciais de lubrificantes.
- *Fatores distintivos*: proximidade comercial e flexibilidade e adequabilidade dos produtos e dos processos às necessidades dos clientes.
- Deverá ser dado um maior enfoque à assistência técnica aos clientes (e.g. lubrificantes na indústria).
- As parcerias devem ser efetuadas com alguém que nos complete e não faça futura concorrência nos mercados “esquecidos” que queiramos conquistar.

Bruno Ribeiro, Eng.º – GMI/CFO e Desenvolvimento de Negócio e Operações

- A reestruturação da GMI passa pela readequação dos seguintes vetores: subsidiárias e exportação.
- Reforçou a importância nas relações de confiança e estabilidade de longo prazo com os parceiros de negócio.

- Objetivos para o desenvolvimento (longo prazo):
 - Presença direta (enfoque nas áreas geográficas que tenham a língua portuguesa como eixo de proximidade);
 - Vendas diretas (sem nenhuma região geográfica em particular relevância).
- *Benchmark* Estratégico:
 - *VIVO* (“Outlet” de um trader: Vitol + Shell) – orientado para venda de pequenas quantidades;
 - *TOTAL* – replica subsidiárias numa enorme abrangência geográfica em África;
 - *SHELL* – apesar de algum desinvestimento nesta região, mantém uma posição de referência, principalmente na África do Sul.
- Temos alguns negócios bastante rentáveis, nomeadamente o do LPG, sendo que não existem muitos *players* que o dominem.
- Determinantes essenciais para o sucesso do processo de internacionalização:
 - Política (regulamentação e estabilidade);
 - Poder de compra (indicadores económicos).
- Vetores da Estratégia de Internacionalização:
 - Maximização das operações atuais;
 - Desenvolvimento de outras operações (e.g. novos investimentos em logística);
 - Penetração em mercados adjacentes.
- Um fatores de sucesso nestes mercados tem a ver com o *supply* das operações:
 - Os *tenders* anuais (previsão/aprovisionamento/controlo pelos estados) limitam a ação dos *players* no mercado;
 - A penetração na África do Sul (mercado com procura de produtos petrolíferos superior à produção e à oferta e onde não existe *tender* anual), através de Maputo (Moçambique - existe *tender* mas dispomos de capacidade logística instalada), aproveitando a proximidade geográfica entre os países, constitui um *driver* de desenvolvimento de negócio em África e um dos vetores da Estratégia de Internacionalização da Galpenergia.

Anexo IV: Modelo *Canvas*

The Business Model Canvas

Team or Company Name:

Date:

- ☐ Primary Canvas
☐ Alternative Canvas

Key Partners Who are our Key Partners? Who are our Key Suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?	Value Proposition What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers?
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?	Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?		Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?	
			Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?	

Source: www.businessmodelgeneration.com